

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Spokojenost klientů s kvalitou služeb v České spořitelně, a.s.
Customer Satisfaction with Service Quality in Česká spořitelna, a.s.

Student:	Marcela Žaloudková
Vedoucí diplomové práce:	doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Marcela Žaloudková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Téma: **Spokojenost klientů s kvalitou služeb v České spořitelně, a.s.**
Customer Satisfaction with Service Quality in Česká spořitelna, a.s.
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků v oblasti služeb
3. Charakteristika společnosti Česká spořitelna, a.s.
4. Analýza fluktuace klientů a doporučení na její redukci
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN: 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN: 978-80-7261-410-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr.Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně. Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce.

V Ostravě dne 6. května 2016



.....

Marcela Žaloudková

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků v oblasti služeb	9
2.1	Kvalita služeb	9
2.1.1	Význam kvality	10
2.1.2	Faktory kvality	10
2.2	Charakteristika zákazníka.....	13
2.2.1	Spokojenost	13
2.2.2	Loajalita.....	15
2.2.3	Spotřební chování zákazníka.....	16
2.3	Služby	18
2.3.1	Vlastnosti služby	18
2.3.2	Klasifikace služeb	20
2.3.3	Bankovní služby	20
2.4	Řízení kvality.....	21
2.4.1	Systém managementu kvality.....	21
2.4.2	Nástroje kvality	22
2.5	Hodnocení kvality služeb	25
2.5.1	Dotazování	25
2.5.2	Metoda Servqual	27
2.5.3	Technika kritických případů.....	28
2.5.4	Mystery Shopping	28
2.5.5	Pozorování.....	28
2.5.6	Samohodnocení	29
2.5.7	Benchmarking	29
2.6	Metody měření spokojenosti zákazníků	29

2.6.1	Pouze spokojenost.....	30
2.6.2	Diferenční analýza.....	30
2.6.3	Model důležitost – spokojenost.....	30
2.6.4	Multiplikativní přístup.....	30
2.6.5	Metoda ECSI = European Customer Satisfaction Index.....	31
3	Charakteristika společnosti Česká spořitelna, a.s.....	33
3.1	Vznik České spořitelny, a.s.	33
3.2	Profil Erste Group.....	33
3.3	Profil České spořitelny	34
3.3.1	Dceřiné společnosti České spořitelny	36
3.3.2	Organizační struktura České spořitelny	39
3.3.3	Pobočková síť.....	40
3.3.4	Metody kvality v České spořitelně.....	40
4	Analýza fluktuace klientů a doporučení na její redukci	42
4.1	Dotazník.....	42
4.1.1	Identifikační otázky.....	42
4.1.2	Uzavřené otázky	42
4.1.3	Otevřené otázky.....	43
4.2	Interpretace výsledků.....	43
4.3	Doporučení na redukci fluktuace klientů.....	58
4.3.1	Kvalita služeb.....	58
4.3.2	Kvalita přístupu zaměstnanců	58
4.3.3	Profesionalita poradců.....	59
4.3.4	Doba vyřízení požadavku.....	59
4.3.5	Cena služeb	60
4.3.6	Paretova analýza kritérií výběru banky	60
4.3.7	Paretova analýza důvodů nespokojenosti.....	61

5	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury	64
	Literatura	64
	Internetové zdroje.....	66
	Seznam zkratek	67
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	68
	Seznam příloh.....	1

1 Úvod

V dnešní tak trochu zrychlené době, kdy moderní technologie mění svět a ovlivňují jeho dění, je zcela logické, že se také mění myšlení lidí. Vznikají nové způsoby propagace, inovují se produkty a služby a využívají se veškeré možnosti, které nám současná doba nabízí. Tyto ve skrze pozitivní změny mají zásadní vliv na člověka. Člověk, tedy i klient se stává náročnějším a vyžadujícím vyřízení svých přání potřeb a tužeb v co nejkratší době a v co nejvyšší jakosti. Dochází tak k tlaku na kvalitu u poskytovaných služeb. Konkurence je mezi tuzemskými bankami značná a každá z nich se snaží nabídnout klientům co nejvýhodnější služby a finanční produkty. Proto je nesmírně důležité pravidelně ověřovat spokojenost stávajícího klienta a budovat si s ním vztah.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako např. kvalita služeb, charakteristika zákazníka, pojem služba, řízení kvality, hodnocení kvality služeb a popsány metody měření hodnocení zákazníků. Druhá část je věnována charakteristice společnosti Česká spořitelna, a.s., zejména vzniku společnosti, profilu Erste Group i jejímu profilu. V poslední, praktické části je specifikován dotazník, kterým byla spokojenost klientů zjišťována, také jsou v ní interpretovány výsledky a doporučeny návrhy na změny.

Cílem této práce je zjistit spokojenost klientů s kvalitou služeb České spořitelny, a.s. pomocí osobního dotazování na pobočce Nová Karolina Park v Ostravě, analyzovat získaná data a navrhnout pro konkrétní oblasti vhodná doporučení pro zlepšení kvality poskytovaných služeb.

2 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků v oblasti služeb

2.1 Kvalita služeb

Na kvalitu jinak řečeno jakost je pohlíženo už od nepaměti. Již samotnému Aristotelovi je přisuzována nejstarší definice kvality. Je zcela logické, že v jeho době měla poněkud jiný význam než dnes. Podle dnes platné normy ČSN ISO 9000 : 2016 je kvalita definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentní ve smyslu vnitřně obsažený, neoddělitelně spjatý s významným určením výrazu (Kraus, 2005).

Kvalita je obecně vnímána jako pojem pro převážně kladné vlastnosti služby. Kvalitní služba je v souladu se standardy a požadavky zákazníků. Kvalita ve službách je definována často jinak, např. Suchánek (2011) říká, že kvalitou můžeme rozumět nulovou chybovost, ve smyslu poskytnout službu hned na poprvé. Podle Veber (2010) jsou kvalitě služby přisuzovány tři atributy - bezvadnost, kvalitativní parametry a stabilita.

- **Bezvadnost**

Aby mohla být považována služba za kvalitní, musí být bez jakýchkoliv vad či nedostatků. Nedostatečně naplněnou službu zákazník velice snadno odhalí. Navíc signalizuje neschopnost poskytovatele služby splnit základní požadavky, jež jsou kladeny na poskytovanou službu.

- **Kvalitativní parametry**

Služby s parametry jako např. větší výkon, vyšší rozsah, vyšší funkce, větší životnost, atd. jsou považovány za kvalitní. Existují však dvě polohy kvalitativních parametrů. První je spojena se službou jako takovou a týká se jejich parametrů, tzn. co dodáváme zákazníkovi. Druhá je spojena s doprovodnými službami při a po prodeji, tzn. vysvětlení služby, všech podrobných informací o jejím využití, atd.

- **Stabilita**

Na stabilitu jakosti je v posledních letech kladen velký důraz. Zákazníci očekávají, že dodávané služby budou mít vyrovnanou a stále dobrou stabilitu, a to s minimálními

odchylkami. Stabilitu služby lze zajistit důslednou výstupní kontrolou nebo implementací řízení jakosti během přípravy nebo provádění.

2.1.1 Význam kvality

S neustále rostoucími nároky a potřebami zákazníků rostou ruku v ruce i nároky na kvalitu. Kvalita v poskytování služeb představuje důležitou konkurenční výhodu. Podle Vašítková (2014) rozlišujeme technickou a funkční kvalitu služeb.

- Technická kvalita služeb

Vztahuje se k měřitelným prvkům služby a jde vlastně o výsledek požadované služby – vzhled účesu u kadeřníka nebo čistota oděvů z čistírny. Zákazníkově hodnocení služby je subjektivní, objektivně ji mohou posoudit pouze odborníci.

- Funkční kvalita služeb

Funkční kvalita služeb naznačuje, jakým způsobem je služba poskytnuta – chování zaměstnanců, délka čekací doby apod. Opět jde o velice subjektivní názor zákazníků a každý zákazník může vnímat funkční kvalitu služeb jiným způsobem. Vnímání zákazníka může být ovlivněno na jeho selektivní úvaze, selektivním výběru informací nebo selektivním zapamatování.

2.1.2 Faktory kvality

Chápání kvality z pohledu konkurenceschopnosti, vlastností poskytující úspěch v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty v konkurenčním prostředí, je definováno pojmy jako úspěšnost, efektivnost a výkonnost (Suchánek, 2011). Na trhu může uspět právě takový subjekt, který má určitou konkurenční výhodu, dokáže ji vhodně uplatnit a získá převahu nad svými konkurenty.

- Úspěšnost

Úspěšnost společnosti je poměřována stupněm dosažení cílů. Cíle mohou být finanční, ekonomické nebo také mimoekonomické. V klasickém pojetí teorie je za základní cíl považována maximalizace tržní hodnoty společnosti. Alternativním cílem může být maximalizace současné hodnoty budoucích zisků. Dalšími cíli jsou dlouhodobá udržitelnost

na trhu, dosažení určitého podílu na trhu, maximalizace obrátu, růst, zvyšující počet zaměstnanců apod.

- Efektivnost

Tento pojem je chápán v širším pojetí jako optimální účinnost zdrojů, prostředků a výsledků lidské práce. V obecném slova smyslu je efektivnost synonymem optimální účinnosti, s jakou jsou prostředky používány k dosažení cílů společnosti. Na efektivnost lze pohlížet i matematicky a vyjádřit jej poměrem mezi efektem a náklady na jeho dosažení, neboli poměr vstupů a výstupů.

- Výkonnost

Poněkud netradiční a méně časté pojetí kvality je podle Suchánek (2011), a to z pohledu výkonnosti, která je vyjadřována pomocí široké škály ukazatelů. Přičemž nejčastějším zvoleným přístupem jsou právě finanční ukazatele vycházející z účetních výkazů dané společnosti. Jedná se zejména o návratnost investic, označován jako ROI, coby hlavního ukazatele celkové úspěšnosti. Vyhodnocuje se ročně a vyjadřuje se v procentech. Je používán i pro vyhodnocování za delší období než jeden rok, popř. i předpokládaným časem, a ukazuje, kdy kumulované výnosy splatí investovaný kapitál.

$$ROI = \frac{Z - I}{I} * 100$$

Význam jednotlivých symbolů:

ROI návratnost investic (*Return on Investment*)

Z zisk

I investice

Dalším ukazatelem výkonnosti je rentabilita tržeb značena ROS. Tento ukazatel označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Dá se použít ve dvou variantách, kdy v čitateli je buď EBIT nebo EAT. EBIT je vhodnější pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. V případě použití veličiny EAT, mluvíme o ziskové marži.

$$ROS = \frac{EBIT}{T_{VVS} + T_Z}$$

$$ROS = \frac{EAT}{T_{VVS} + T_Z}$$

<i>ROS</i>	<i>rentabilita tržeb (Return on Sales)</i>
<i>EBIT</i>	<i>zisk před zdaněním</i>
<i>T_{VVS}</i>	<i>tržby z prodeje vlastních výrobků nebo služeb</i>
<i>T_Z</i>	<i>tržby z prodeje zboží</i>
<i>EAT</i>	<i>čistý zisk</i>

Za třetí ukazatel výkonnosti považujeme ROE, rentabilita vlastního kapitálu. Z výsledku je možno zjistit, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

<i>ROE</i>	<i>rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)</i>
<i>EAT</i>	<i>čistý zisk</i>
<i>VK</i>	<i>vlastní kapitál</i>

Všechny tyto ukazatele nám ukazují statický pohled na výkonnost. V případě, že bychom stejné ukazatele poměřili podle vývoje v čase, dostaneme dynamický pohled. Jestliže není možno použít finanční měřítka hodnocení výkonnosti, používají se měřítka nefinanční jako např. počet zaměstnanců. Za ideální a doporučované je kombinace více různých ukazatelů. Pouze komplexní hodnocení výkonnosti z různých úhlů pohledu nám ukáže ucelený pohled na výkonnost dané společnosti.

Tab. 2.1 - Matice hodnocení výkonnosti podniku

	Objektivní	Subjektivní
Krátké období	<ul style="list-style-type: none"> • Výnosy • Počet zaměstnanců • Výnos na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Spokojenost zákazníků • Ziskovost ve srovnání s konkurencí
Dlouhé období	<ul style="list-style-type: none"> • Růst výnosů • Růst počtu zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a růst • Obchodní síla • Schopnost vytvářet zisk v době krize

Zdroj: Suchánek, 2011, str. 10

2.2 Charakteristika zákazníka

Jelikož se podnikatelské prostředí neustále vyvíjí a mění, je logické, že se mění i potřeby a přání zákazníka. Nabídka je jednoznačně převyšující nad poptávku, konkurenční prostředí je globalizováno a neustále se zdokonalují informační a komunikační technologie. Z těchto důvodů by bylo zcela naivní předpokládat, že budou dostatečně uplatňovat tradiční osvědčené řídicí přístupy. Proto musí dojít k odklonu od produkční orientace k orientaci na produkt a zákazníka (Veber, 2009).

Zákazník je ten, komu odevzdáme výsledky vlastních aktivit (Nenadál, 2004). Autor zákazníky rozděluje do čtyř skupin:

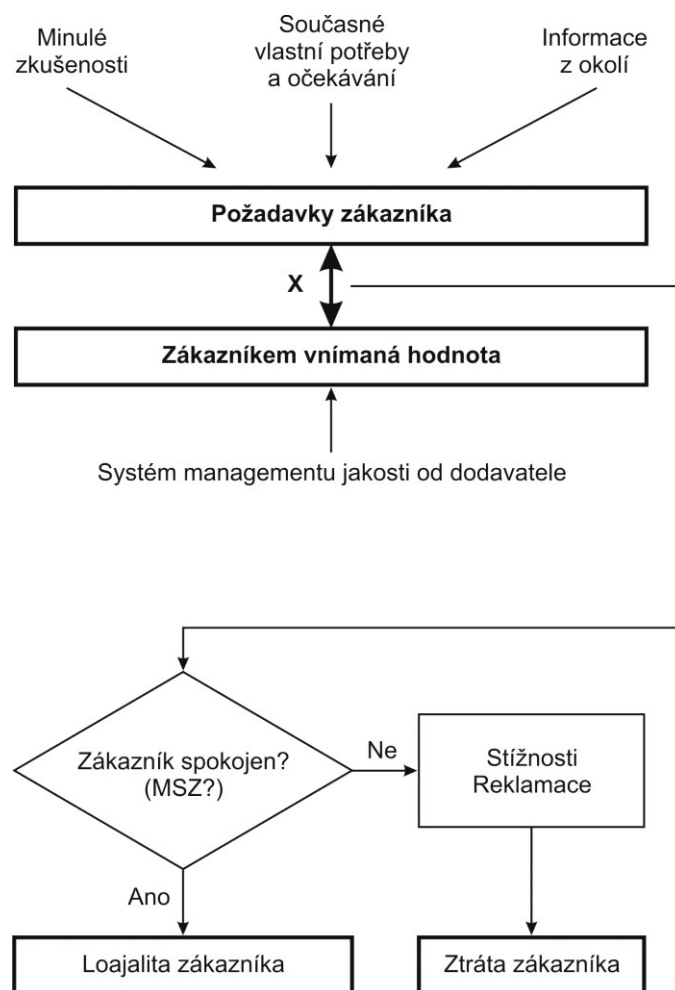
- interní zákazníci – výsledky naší práce používají jako vstupy do svých procesů;
- zprostředkovatelé – sklady, dealeři, velkoobchodní organizace, atd.;
- externí zákazníci – jiné organizace využívající dodatečné výstupy;
- koneční uživatelé – finální spotřebitelé.

Za zákazníka je považován ten, kdo službu objednává, nakupuje a platí. Zákazník by se měl alespoň částečně orientovat v těch oblastech spotřeby, které častěji využívá (Vysekalová, 2011).

2.2.1 Spokojenost

Jakmile se zákazník rozhodne ke koupi nebo pořízení služby, začne si ihned vytvářet vnitřní představu o této službě. Jeho představa je ovlivněna mnoha faktory, z nichž nejdůležitějšími jsou vlastní potřeby, pozitivní či negativní zkušenosti z minulosti, reference a reklama. Tím dochází k formování požadavků, které jsou kombinací vlastních potřeb a očekávání. Poskytovatelé služeb jsou většinou o těchto požadavcích a potřebách informováni. Po samotném nákupu začne zákazník vnímat reálnou hodnotu služby a následně pak dochází k porovnávání původních představ a požadavků a reálné hodnoty. To pak vede k pocitům spokojenosti či nespokojenosti (Nenadál, 2014).

Obr. 2.1 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Nenadál, 2004

Míra spokojenosti zákazníka se rovná rozdílu mezi požadavky zákazníka a reálnou hodnotou

$$MSZ = f(X)$$

Kde jednotlivé symboly mají tento význam:

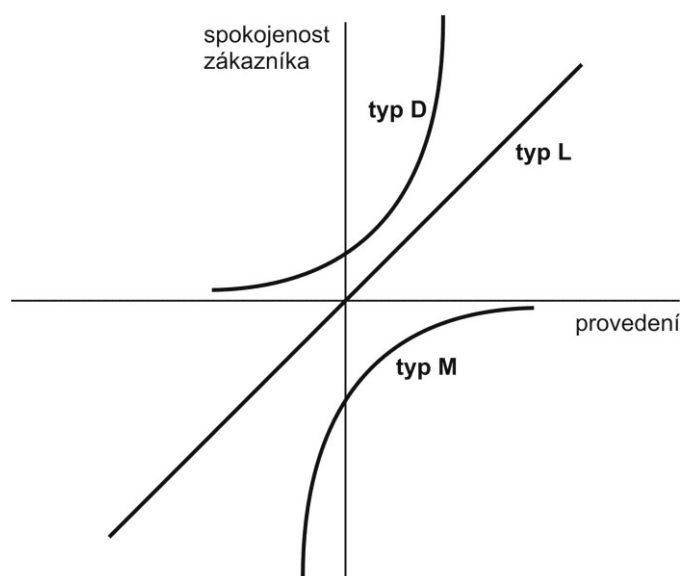
MSZ *míra spokojenosti zákazníka*

X *rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou*

Spokojenost zákazníka lze definovat jako způsob takového chování, které se projevuje dlouhodobým vztahem k dodavateli a současně s tím, poskytuje svému okolí pozitivní informace o obchodním partnerovi (Lyková, 2002).

Potřeby zákazníka je možné rozdělit do třech základních skupin: nutné neboli očekávané, lineární uspokojení zákazníka a potěšení zákazníka. Tyto skupiny potřeb zákazníka se označují jako Kanovy charakteristiky (Blecharz, 2015).

Obr. 2.2 Kanův diagram



Zdroj: Blecharz, 2015, str. 23

- Nutné, tj. implicitně očekávané – musí být splněny. Z anglického „musts“, označeno písmenem „M“.
- Lineární uspokojení zákazníka, tzn. spokojenost zákazníka se přímo úměrně zvyšuje se zlepšováním dané charakteristiky. Z anglického „linear“, označeno písmenem „L“.
- Potěšení zákazníka, kde naplnění charakteristiky představuje pro zákazníka překvapení, které jej potěší. Z anglického „delight“, označeno písmenem „D“.

2.2.2 Loajalita

Vysoká míra spokojenosti je jedním z předpokladů vzniku loajality zákazníka. Nelze však mezi tyto dva důležité pojmy dát rovnítko. Existují totiž i nespokojení zákazníci, kteří zůstávají věrní svému dodavateli služby, ať už z jakéhokoli důvodu – např. omezený výběr dodavatele služby, omezená mobilnost zákazníka či např. sociální postavení zákazníka. Samozřejmě to funguje i obráceně. Existují neloajální zákazníci, kteří jsou se službami svého dodavatele spokojeni. To jsou dostatečné důvody pro měření míry loajality a míry spokojenosti zákazníka.

Loajalita je proces, vyvíjející se vztah. Jen spokojený a loajální klient zajistí organizaci další úspěšnou existenci. Na budování a posilování loajality klientů je třeba neustále systematicky pracovat. Klient se loajálním nestane přes noc. V rámci budování vztahu s klientem je potřeba

věnovat pozornost každé interakci mezi organizací a klientem. I při vyřizování drobného servisního úkonu musí mít zákazník pocit, že je pro organizaci na prvním místě.

2.2.3 Spotřební chování zákazníka

Vytváření charakteristických vzorců chování zákazníka je nesmírně důležité pro možnost predikce vývoje chování a reakce na tržní situace. Právě psychické procesy projevující se určitými duševními vlastnostmi a vytvářející jedinečný charakter lidské osobnosti, podstatně ovlivňují chování zákazníka. Jde hlavně o rozpoznání zvláštností v psychice jedince a jeho psychologické charakteristiky. K těmto charakteristikám patří charakteristika vlastností psychických procesů, např. paměť – přesné vybavování si z paměti nebo myšlení – přesné myšlení apod. a charakteristika psychických vlastností osobnosti. Jde vlastně o individuální rozdíly v psychice, přesněji v psychických procesech a dispozicích – vnímání, pozornosti, učení, paměti, zapomínání, potřebě a motivaci.

- **Vnímání**

Jde o selektivní proces, v němž si zákazník vybírá předmět poznávání. V tomto procesu jsou podněty transformovány do smyslových pocitů – vjemů. Začíná ve chvíli, kdy zákazník podnět zaregistruje. Zákazník není schopen všechny podněty vnímat, některé jsou příliš slabé, jsou tzv. pod prahem citlivosti. Podněty procházejí tzv. kognitivním procesem. Začíná procesem smyslového vnímání, pokračuje etapou zpracování informace, utříděním a jejich zařazením.

- **Pozornost**

Selektivnost zákaznickova vnímání ovlivňuje právě pozornost. Jde o schopnost dát určité informaci přednost před jinou při samotném zpracovávání informací. Jinými slovy jde o zaměření a soustředění duševní činnosti na určitý objekt zákaznickova zájmu. Kvalita pozornosti je měřitelná z hlediska intenzity, oscilace, trvání, rozsahu, přepojování nebo distribuce pozornosti. Jestliže je na zákazníka v jeden moment mnoho podnětů, mluvíme o nepozornosti.

- **Učení**

Učení je chápáno jako proces získávání zkušenosti a nových možností chování. Jde o vytváření podmíněných reflexů, tj. klasické podmiňování. Formy učení jsou podmiňovány

učením kognitivním a sociálním. Kognitivní učení je proces, který napomáhá řešit problémy pomocí získávání informací a jejich uchování za účelem řešení problému. Sociální učení je modelování založené na pozorování ostatních a ukládání zpracovaných informací pro pozdější použití.

- Paměť

Důležitým pojmem spojeným se spotřebním chováním je paměť a zapomínání. Paměť slouží k zapamatování, uchování a vybavování toho, co jsme již v minulosti prožili, vnímali nebo dělali, ale i ke shromažďování zkušeností. K vybavení si informace uložené do paměti slouží tzv. asociace vytvářené na základě podobnosti, prostorové blízkosti a kontrastu.

- Zapomínání

Nejde jen o pouhé vymazání paměťových stop, nýbrž o problém s přístupem k uloženým informacím. Vyvolání informace je snadnější v okamžiku podobných vnějších podmínek stejných jako v okamžiku získání informace.

- Potřeby

Potřeby člověka jsou základním motivačním zdrojem. Maslow vytvořil tzv. pyramidu potřeb od nejzákladnějších fyziologických potřeb jako např. hlad nebo žízeň až po seberealizační potřeby.

Obr. 2.3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Duchoň, 2008, str. 267

- **Motivace**

Motivace člověka se vytváří po celý život, stejně jako se utváří osobnost člověka. Lidská motivace se skládá s dílčích motivů – intenzity, cíle a trvání. Pro samotnou motivaci jsou důležité i emoce a návyky. Emoce dělíme podle jejich povahy a intenzity na pozitivní (např. city a vášně) nebo negativní (afekty a nálady). Návyky jsou pro motivaci hybnou silou šetřící energii potřebnou na myšlení a rozhodování. Zdrojem vhodné motivace jsou ale i hodnoty, ideály a zájmové orientace člověka. Jde o systém hodnot sociálně podmíněný, závislý na výchově, vzdělání a kultivaci osobnosti (Vysekalová, 2011).

V souvislosti se spokojeností resp. loajalitou souvisí také rezonance se značkou, jinými slovy vcítění se být v souladu se značkou. Rezonanci vyjadřuje intenzita neboli hloubka vztahu se značkou, stejně jako úroveň aktivity zahrnující vyhledávání informací o značce, ostatní spokojené a věrné zákazníky, události spojené se značkou apod. Rezonance je rozdělena do těchto následujících kategorií: věrnost chování, vztah, smysl pro komunitu a aktivní zapojení (Keller, 2007).

2.3 Služby

Na službu je pohlíženo jako na činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví (Kotler, 2004). Určitá potřeba bývá právě uspokojována činností neboli službou. Výsledkem je užitečný efekt, který je očekáván.

2.3.1 Vlastnosti služby

Služba na rozdíl od produktu splňuje několik základních charakteristik (Vašítková, 2014).

- **Nehmotnost**

Tato vlastnost je považována za nejcharakterističtější vlastnost služby, od ní jsou vyvíjeny vlastnosti další. Služba se nedá hodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout popř. vyzkoušet. Tato vlastnost jen zvyšuje míru nejistoty u zákazníka a ten má tak snížený výběr mezi vzájemně si konkurujícími firmami. Nehmotnost služby je příčinou toho, že zákazník je schopen jen velice těžce hodnotit služby, které si konkurují. Zákazník je

nucen se spoléhat na informace a zkušenosti z okolí a pro hodnocení kvality služby využívá cenu.

- Neoddělitelnost

Jedná se o charakteristickou vlastnost služby. Službu je potřeba neoddělovat od toho, kdo ji poskytuje. Neoddělitelnost je vyznačována tím, že služba je ve stejnou dobu produkována i spotřebována. Spolu s výsledkem dané služby jsou hodnoceny i jiné okolnosti spojené se službou, např. vzhled a projev poskytovatele služby. Dalším rysem této vlastnosti je účast i dalších zúčastněných např. obecnost na koncertě, cestující ve vlaku nebo např. zákazníci v restauraci. Na hodnocení spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou mají v tomto případě vliv i ostatní zúčastnění. Hodnocení nebude pozitivní v případě, když se zákazníci budou navzájem omezovat.

- Heterogenita

Heterogenita neboli variabilita souvisí se standardem kvality služeb. V procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé s různými charakteristikami povah, jiným chováním, které nejdou předem dostatečně předvídat. Hodnocení služby poskytované jedním poskytovatelem se může značně lišit od hodnocení stejné služby jiným poskytovatelem. Na rozdíl od produktu, u služby nelze provádět kontrolu kvality před jejím poskytnutím.

- Zničitelnost

Služby nemají hmotný charakter, nelze je skladovat nebo znovu prodávat. Služba musí být využita v čase, kdy je nabízena. Pokud tomu tak není, dochází v daném okamžiku ke ztrátě. Na špatně provedenou službu se dá uplatnit reklamace, a to prostřednictvím nahrazení služby službou náhradní, stejně kvalitní nebo snížením dané ceny.

- Vlastnictví

Službu nelze vlastnit. Tato vlastnost úzce souvisí s vlastnostmi nehmotností a nezničitelností. Spotřebitel má ke službě přístup jen po omezenou dobu. Zákazník nezíská žádné vlastnictví po poskytnutí a zaplacení poskytnuté služby. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby.

2.3.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb je velice rozmanitý a každá služba má jiné vlastnosti, je proto vhodné je klasifikovat podle jejich charakteristických vlastností. Klasifikace¹ podle Foota a Hatta:

- Terciární sektor: restaurace, hotely, holičství, kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny, čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácnosti, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma.
- Kvartérní sektor: doprava, obchody, komunikace, finance a správa, charakteristickým rysem těchto služeb je usnadnění a zefektivnění práce.
- Kvintérní sektor: zdravotní péče, vzdělávání a rekreace, kdy hlavním rysem těchto služeb je to, že poskytování služby mění a zdokonaluje určitým způsobem jejich příjemce.

Jiné členění ekonomických činností je klasifikováno podle CZ NACE, ve které se ekonomika třídí podle svých činností na tři resp. čtyři sektory. Primární, do kterého jsou zařazeny zemědělství a těžební průmysl, sekundární sektor s oblastí stavebnictví a zpracovatelského průmyslu, terciární sektor obchodu a služeb a pokud se ze sektoru služeb vyčlení výzkum a vývoj, můžeme mluvit o kvartérním sektoru (Dvořáček, 2012).

2.3.3 Bankovní služby

Banky coby finanční zprostředkovatelé plní dvojí funkci – shromažďují vklady od vkladatelů, tím jim zhodnocují své vklady a poskytují peníze ve formě úvěrů. Kromě těchto dvou základních služeb, poskytují banky svým klientům i řadu jiných doplňkových služeb. Banky poskytují své služby prostřednictvím nabídky a prodeje svých bankovních produktů.

Bankovní služby rozlišujeme ze dvou hledisek, z hlediska povahy bankovních činností a z hlediska odrazu bankovních služeb v bilanci banky. Z hlediska povahy bankovních činností lze členit obchody:

- v oblasti platebního styku;
- v oblasti úvěrů;
- v oblasti vkladů;
- v oblasti cenných papírů;
- v poradenské oblasti.

¹ Primární sektor: odvětví zemědělství, lesnictví a těžba dřeva, lov a rybolov, hornictví a těžba surovin. Sekundární sektor: druhotné zpracování surovin, potravinářská výroba, textilní průmysl a průmyslová výroba.

Z hlediska odrazu bankovních obchodů v bilanci banky lze dělit bankovní služby:

- odrážející se v bilanci banky – obchody aktivní a pasivní;
- neodrážející se v bilanci banky – obchody bilančně nezávislé.

Aktivní obchody jsou takové, které se odrážejí na straně aktiv bilance. Banka je v nich na straně věřitele, kdy jí vznikají pohledávky nebo vlastnická práva. Typická forma aktivního bankovního obchodu je poskytování úvěrů. Vždy je s ním spojen příjem úroků.

Pasivní obchody se odrážejí na straně pasiv. Banka je zde v roli dlužníka. Vznikají ji určité závazky. Typickým pasivním bankovním obchodem je obchod, kdy banka získává cizí kapitál na úvěrové bázi. I v tomto případě je obchod spjatý s úrokem, na rozdíl od aktivního bankovního obchodu jde o vyplácení úroků.

Obchody bilančně nezávislé jsou takové bankovní obchody, při nichž se banka nenachází ani na straně dlužníka ani na straně věřitele. Jde zejména o poskytování různých bankovních služeb, za které si banka účtuje poplatky a provize (Šenkýřová, 2010).

2.4 Řízení kvality

Za základní stavební prvky moderního řízení kvality jsou považovány: zapojení a přístupy managementu, systém managementu kvality, nástroje a techniky kvality. Právě první dva prvky lze spojit do jediného celku, tím je vytvořen QM systém resp. QMS (Blecharz, 2011).

2.4.1 Systém managementu kvality

Dva základní prvky, na kterých je založen moderní management kvality je procesní řízení a zaměření na zákazníka. K nim se postupně přidávají i další principy, které jsou odlišné od typu organizace a také svým významem. Systém managementu QMS stanovuje politiku organizace, odvozuje z ní cíle, způsob řízení a postupy pro dosažení cílů samozřejmě s ohledem na kvalitu. QMS má svých osm zásad řízení kvality:

- Orientace na zákazníka

Musí se vycházet z přání a potřeb zákazníka a co nejlépe je naplňovat i předvídat jeho potřeby do budoucna. Je nutné monitorovat a analyzovat spokojenost i nespokojenost zákazníka.

- Vedení a řízení lidí (vůdčí role)

Managementem musí být vytvořeno takové interní prostředí, které je potřebné pro efektivní fungování a řízení procesů.

- Zapojení lidí

Je samozřejmě nutné i samotné zapojení lidí na všech úrovních organizace do procesů kvality pro dosažení určených cílů.

- Procesní přístup

Proces je možné definovat jako soubor veškerých činností při přeměně vstupů na výstupy. Je to aktivita sloužící zákazníkovi. Procesní přístup je aplikování systému procesů v organizaci.

- Neustálé zlepšování

Zlepšování a zefektivňování procesů by mělo být pro organizaci prioritou. Pro vyhledávání příležitostí a priorit pro neustálé zlepšování poslouží organizaci analýzy procesů, audity, přezkoumání politiky a cílů organizace. Tato zásada je nejdůležitější a nesmírně náročná na zvládnutí. Organizace musí naučit a zavést celou posloupnost nástrojů jakosti, jako jsou postupy, techniky i metody kvality.

- Systémový přístup k managementu
- Přístup k rozhodování založený na faktech
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

QMS by měl být navržen s ohledem na požadované výstupy. Přínosy z výstupů je možné rozlišit do dvou kategorií: externí a interní. Mezi externí patří hlavně vysoká kvalita služeb a přiměřená cena za službu s přihlédnutím na kvalitu. Mezi interní patří trvalé snižování nákladů a přehled a pořádek v organizaci (Blecharz, 2015).

2.4.2 Nástroje kvality

Pro neustálé zlepšování se nejvíce používají tzv. jednoduché nástroje kvality. Mezi ně patří:

- Sběr a záznam dat

Pro sběr a záznam dat se využívají nejrůznější formuláře většinou ve formě tabulek. Takto vytvořené formuláře napomáhají organizovat a standardizovat sběr dat. Formuláře mohou mít

různou podobu pro vpisování dat, od křížkování správné varianty až po volné vpisování poznámek. Data se dají analyzovat podle jednotlivých předepsaných a vyplněných dat ve formuláři (podle identifikace zákazníka, podle data, stádia reklamace, apod.).

- Vývojové diagramy a procesní mapy

Tyto dva nástroje se používají pro grafické znázornění procesů, jejich snadnější pochopení a k nalezení problému. Procesní mapy jsou rozšířenou podobou vývojových diagramů.

- Diagram příčin a následků

Neboli Ishikawa diagram či rybí kost se využívá pro analýzu vztahů příčiny a následku. Řeší důsledky. Při jejím sestavování postupujeme od hlavy ryby, kde vpisujeme následek. Postupujeme přes žebra ryby, které představují hlavní skupiny příčin (6M - stroj, materiál, člověk, metody, procesy a technologie). Další dělení probíhá do nižších úrovní, takže každá příčina má svou podpříčinu. V této úrovni se dostáváme k tzv. kořenové příčině, skutečné příčině problému a tu je třeba vhodným způsobem eliminovat. Při přechodu na nižší úroveň se vždy ptáme „Proč?“. Tuto otázku opakujeme nejméně pětkrát.

- Matice příčin a následků

Tento nástroj lze použít v případě, kdy je nutné zjistit, který vstup procesu má zásadní vliv na splnění či nesplnění požadavků zákazníka. Spočívá v identifikaci všech proměnných vstupujících do procesu, identifikaci všech důležitých proměnných na výstupu a korelaci mezi každým vstupem a výstupem. Celkový vliv vstupu vynásobíme hodnotící důležitostí pro zákazníka. Tímto způsobem zjistíme prioritu, která má nejzásadnější vliv na spokojenost zákazníka.

- Paretova analýza

Neboli Paretovo pravidlo 80/20. Zjednodušeně lze konstatovat, že 20% příčin způsobuje 80% problémů. Proto je nutné nalít právě těch 20% příčin. Je vhodná při analýze četnosti incidentů daného procesu, které mají obvykle více příčin a je třeba určit ty nejvýznamnější z nich.

- Bodový diagram

Tento diagram ukazuje závislost mezi dvěma námi určenými proměnnými. Na ose X značíme nezávislou proměnnou. Na ose Y značíme závislou proměnnou, kterou zjistíme ze zvolených hodnot X.

- Histogram

Histogramy jsou sloupcové grafy četností zjišťovaného jevu. Na ose Y vynášíme četnost a na ose X zjištěné hodnoty. Data jsou spojována do intervalů neboli tříd. Počet tříd by se měl pohybovat mezi 8 až 12. Podle tvarů histogramů rozlišujeme stabilní a nestabilní proces. V nestabilním jsou vidět nežádoucí vlivy způsobující nestabilitu.

- Regulační diagram

Jde o graficky ztvárněný průběhový diagram, který má svou horní a dolní regulační mez. Jasně ukazuje přehled o průběhu a stavu procesů. Pokud se křivka pohybuje v mezích, jedná se o proces pod kontrolou. Pokud přesahuje přes danou horní či dolní mez, jde o proces mimo kontrolu. V tomto případě se v procesu vyskytují speciální vlivy – příčiny variability. Ty je nutné odstranit.

- Párové srovnání

Vhodné v případě, kdy je potřeba zjistit, která varianta je z většího množství variant ta nejlepší. Pro člověka je nejjednodušší srovnávat vždy dvě varianty mezi sebou.

- Brainstroming

Moderní metoda pro generování většího počtu nápadů při sezení dané skupiny v relativně krátkém čase. Sezení by mělo být v rozmezí cca 10-15 minut. Brainstroming má svá pravidla. Je třeba jmenovat člověka, který brainstroming povede tzv. moderátora, který bude dohlížet na dodržování pravidel. Jednotlivci jsou vyzýváni ke sdělení jen jednoho nápadu ve směru hodinových ručiček. Po vyřčení nápadu jednotlivcem, si bere slovo další na řadě. Každý nápad se zapisuje, třeba i ten na první pohled nejbláznivější. Během sezení nikdo nekritizuje, nediskutuje. Je zakázán výsměch či jiná nevhodná gesta. Z generovaných nápadů se pak vyškrtají ty úplně nevhodné a vyberou se ty neoptimálnější (Blecharz, 2015).

Zabezpečování kvality je velice široký okruh na sebe navazujících činností, který musí být podporován předělením zdrojů s ohledem na šířku a hloubku znalostí při použitém nástroji a metodě kvality. Abychom zabezpečili požadovanou kvalitu, potřebujeme mít rozsáhlé znalosti služeb, procesů a systému kvality.

2.5 Hodnocení kvality služeb

Na měření spokojenosti zákazníků je nutné pohlížet z širšího úhlu pohledu. Není důležitý pouze z pohledu řízení vztahů se zákazníky, ale také ukazuje pozitivní skutečnosti a nedostatky produktů, je nezbytný pro další rozvoj společnosti, ale jsou na něm založeny i systémy hodnocení a motivací zaměstnanců. Společnosti, které se rozhodly pro certifikace dle norem ISO, jsou povinny spokojenost zákazníků měřit. Měřením je odhalen rozdíl mezi očekáváním zákazníka a reálnou hodnotou při koupi služby.

Data o kvalitě získáváme různými způsoby, nejčastěji dotazováním. Výsledky dotazování se pak vyhodnocují speciálními metodami pro hodnocení spokojenosti zákazníka, jako např. Servqual, index spokojenosti a technika kritických případů.

2.5.1 Dotazování

Jde o pokládání různých typů otázek respondentům. Dotazování dělíme z několika hledisek, záleží vždy na způsobu kontaktu s dotazovaným. Rozlišujeme dotazování osobní, telefonické, písemné či elektronické. Dotazování probíhá vždy na základě dotazníku. Dotazník je považován za základní nástroj v postupech měření spokojenosti. Dotazník by měl vytvářet jednotnou základnu pro dotazování zákazníků, měl by být souborem otázek, které jsou pokládány ve stejném pořadí všem zákazníkům, měl by zabránit tomu, aby se zapomnělo na některý ze znaků spokojenosti při dotazování některého zákazníka a měl by umožnit strukturovaný sběr údajů a jejich následné objektivní zpracování (Foret, 2008).

- Osobní dotazování

Tento způsob dotazování je založen na přímém kontaktu a komunikaci s respondentem. K hlavním přednostem patří přímá zpětná vazba, možnost sledovat neverbální projevy a hlavně vysoká spolehlivost získaných dat a informací. Hlavní negativum této metody lze spatřovat v jeho časové náročnosti.

- Tvorba dotazníku

Pro přesné a úplné zaznamenávání zjišťovaných dat a informací je vhodné využít formuláře. Je důležité se hned na začátku určit cíl dotazování a vytvořit seznam informací, které má dotazování přinést, určit si způsob dotazování, specifikovat cílovou skupinu respondentů, sestavit konstrukci dotazníku a otázky tak, aby na sebe logicky navazovaly.

- Typy otázek

Otázky jsou klasifikovány podle variant odpovědí na otevřené a uzavřené. Otevřenými otázkami dosáhneme k detailnějším, rozsáhlejším odpovědím, které nejlépe věrně vystihují pohled a názor respondenta. Je možné získat odpověď, která je naprosto nepředpokládaná. Vyhneme se nekomfortnímu pocitu respondenta, kdy může svobodně vyjádřit svůj názor a není nucen si vybírat z navrhovaných variant. Užití otevřených otázek je vhodné na začátku dotazování, dochází tak k navázání kontaktu a prolamování ledů. Uzavřené otázky s přesně danými odpověďmi jsou vhodné pro velice jednoduché otázky s možností odpovědi ANO/NE nebo u otázek, kde je potřeba dát třetí možnost odpovědi – NEJSEM SI JIST nebo NEVÍM. Lze také zahrnout otázky, které respondentovi poskytují výčet několika různých variant odpovědí a respondent má možnost si vybrat žádnou, jednu, více nebo i všechny vyhovující odpovědi. Dalším typem uzavřených otázek jsou otázky výběrové. Ty respondentovi nabízejí výběr jedné z několika možných odpovědí. Pomocí nich se zjišťuje názor, protože jedna odpověď vylučuje druhou. U některých otázek je nejvhodnější forma otázek v tzv. škále vyjádřené slovně (od „velmi spokojen“ až k „velmi nespokojen“) nebo číselně (od 5 = „velmi se mi líbí“ až k 1 = „vůbec se mi nelíbí“).

- Formulace otázek

Otázky musí být správně formulovány hlavně z důvodu, aby byly pochopeny přesně tak, jak byly myšleny. Proto je třeba používat jednoduchý jazyk bez cizích, složitých a víceznačných slov, vyloučit zbytečně dlouhé otázky, klást jen jednu otázku, vyloučit sugestivní a zavádějící otázky a vyhnout se otázkám, které by mohly být pro respondenta nepříjemné.

- Metody výběru vzorku

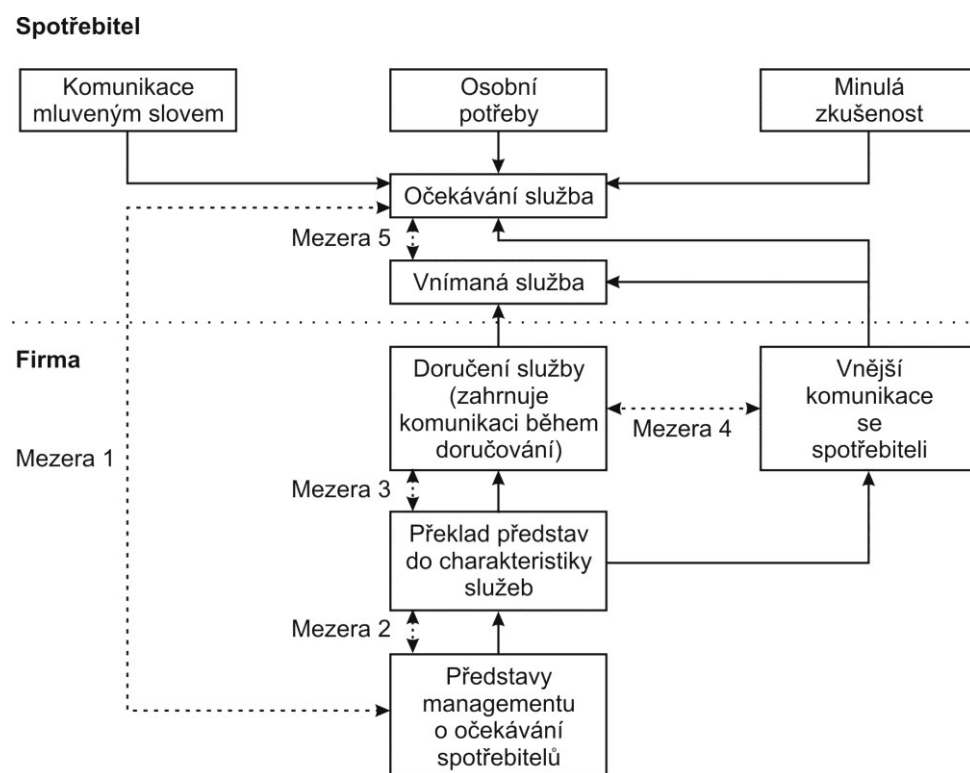
Pro výběr respondentů neboli vzorek jsou používány tři základní metody - census, výběr dle úsudku a statistický vzorek. Census se používá, když velikost výběru je shodná s velikostí souboru. Tento postup je vhodný pro soubor s menším počtem respondentů. Vzorek je plně reprezentativní. U další metody tzv. výběru dle úsudku, záleží na úsudku těch, kteří vzorkování realizují a vybírají si potřebná hlediska, např. vzdělání, věk apod. Používá se při kvalitativních výzkumech, protože spolehlivost údajů je nízká, neodráží totiž typické charakteristiky základního souboru. U statistického vzorku jde o náhodný výběr zákazníků. Vzorek je vlastně reprezentativní segment základního souboru, ze kterého odhadujeme vlastnosti právě toho základního souboru. Pokud je výběr dobře vybrán, výsledkem

dotazování jsou přesná očekávání a chování zákazníků. Čím větší výběrový vzorek je, tím jsou výsledky přesnější.

2.5.2 Metoda Servqual

Relativně nová metoda Servqual je založena na rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je zákazníkům poskytnuta. Metoda je založena na modelu mezer tzv. GAP model, který si všímá mezer mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služby. Rozlišujeme pět mezer: mezer 1 – zkoumá rozdíl mezi domněnkou vedení společnosti v tom, co zákazník očekává a tím, co zákazník skutečně očekává. Mezera 2 – nastane při nesouhlasu charakteristik služby. Mezera 3 – je viditelná, když personál, technologie či procesy nedodrží firemní standardy. Mezera 4 – nastává v případě, když společnost komunikuje jinou úroveň služby než ve skutečnosti. Mezera č. 5 – je součtem všech mezer a naznačuje rozdíl mezi tím, co společnost nabízí a tím, co ve skutečnosti zákazníci očekávají.

Obr. 2.4 GAP Model



Zdroj: www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

Pro zhodnocení je třeba rozlišit rozdíly do pěti faktorů: hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii. Mezi těchto pět faktorů je rozděleno 21 vlastností vystihující aspekty jednotlivých úrovní z pohledu očekávání a vnímání zákazníka. Zákazník

hodnotí 42 otázek a tvrzení na škále od naprostého souhlasu až po plný nesouhlas. Čím větší rozdíl mezi očekáváním a vnímáním zákazníka, tím vyšší je úroveň nabízené a poskytované služby. Zákazníkem je hodnocena i relativní důležitost všech 5 rozměrů a pořadí.

2.5.3 Technika kritických případů

CIT – Critical Incident Technique neboli technika kritických případů je založena na přímém popisování realizací služeb zákazníky a na jejich přesnější analýze. Slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení či naopak neuspokojení zákazníka při poskytování služby. Aby mohla být situace nazvána kritickou, musí se popsaná situace týkat interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, musí vyvolat pocit uspokojení či neuspokojení, situace se musí odlišovat od normálu a popis situace musí být co nejpřesnější. Tato metoda je využívána v první fázi zkoumání kvality služeb (Vašítková, 2014).

V zájmu poskytovatele služeb by mělo být udržení si určité úrovně kvality nebo v lepším případě by měla mít rostoucí tendenci. Proto je pro organizaci důležité hodnotit kvalitu služeb ze svého pohledu. K tomu slouží metody, jako např. mystery shopping, různé metody pozorování, audit, ale také srovnání s nejlepším nazývaný benchmarking.

2.5.4 Mystery Shopping

Tato metoda patří k těm modernějším a slouží hlavně k prověření kvality pracovníků v oblasti služeb. Aplikační výzkumník se vydává za potencionálního či skutečného zákazníka. Metoda slouží také k hodnocení pracovníků, zda poskytují zákazníkům všechny důležité informace, zda dodržují přesně dané firemní obchodní standardy a podle nich postupují. Cílem metody je také snaha o zvýšení kvality, reputace a zaměstnanecké angažovanosti. V této metodě bývá hodnocena široká škála aspektů, jako např. první dojem, čistota, vybavení provozovny, rozsah a dostupnost nabízených služeb, čekací doba a v neposlední řadě také osobnost obchodníka, zejména pak jeho přístup, ochota, vstřícnost, ale také jeho znalosti v problematice (Mulačová, 2013).

2.5.5 Pozorování

Tato metoda sběru dat umožňuje odhalit a analyzovat reálné jevy a procesy, které by se nám jinou metodou nepodařilo odhalit. Vychází se z faktu disproporce mezi tím, co si lidé myslí a tím, jak se chovají a co ve skutečnosti dělají. Rozlišujeme několik forem pozorování: zúčastněné a nezúčastněné, standardizované a nestandardizované, skryté a zjevné. Rozdíl

v zúčastněném a nezúčastněném pozorování je v tom, zda pozorovatel je přímo účasten sociálního organismu, sociálního prostředí, které právě zkoumá, společenských vazeb nebo vystupuje pouze jako pozorovatel, který vše jen vzdáleně a nezájatě pozoruje. Standardizované pozorování je na rozdíl od nestandardizovaného definováno a jsou pevně stanoveny třídy hodnot, znaky a kategorie. Skryté pozorování se liší od zjevného v roli pozorovatele, kdy v prvním případě přijímá roli řadového člena skupiny a stává se součástí sledovaného prostředí. V případě pozorování zjevného svou roli výzkumníka neskrývá a předpokládá, že si prostředí a lidé v něm na něj navyknou (Mulačová, 2013).

2.5.6 Samohodnocení

Samohodnocením dochází ke komplexnímu přezkoumání činností a výkonnosti organizace. Je důležité pro identifikaci silných a slabých stránek a zejména poskytuje přehled o aktivitách vedoucích pracovníků k dlouhodobému a trvalému zlepšování výkonnosti. Pomáhá při stanovování priorit a při zavádění inovací. Neméně důležité je také při odhalování možných míst pro zlepšení.

2.5.7 Benchmarking

Benchmarking neboli porovnání s nejlepším je využíván při hledání nejlepších nápadů a zkušeností s cílem zlepšit kvalitu poskytování služeb. Tato technika má svůj cyklus a úspěšný výsledek závisí na použité metodice a posouzení výsledku. Je nesmírně důležité identifikovat správně posuzovanou oblast v poskytování služby, navrhnout ukazatele vhodné ke zkoumání, provést a zpracovat sebraná data, analyzovat je a určit nejlepší výkony a největší mezery, definovat nejvhodnější praktické postupy a navrhnout strategii pro optimalizaci srovnávaných procesů. Tento postup je nutné provádět opakovaně (Vašítková, 2014).

2.6 Metody měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníka je nezbytné při zlepšování provozní činnosti společnosti. Mezi čtyři běžně používané metody měření patří: pouze spokojenost, diferenční analýza, model důležitost–spokojenost a multiplikativní přístup. Při stanovování akčních priorit by mělo vedení využívat více metod.

2.6.1 Pouze spokojenost

Tato metoda je metoda průzkumová. Od respondentů je požadováno, aby označili, jak dobré vlastnosti má společnost na sedmibodové škále, kde jedna odpovídá úplné nespokojenosti a sedm naprostému předčení nad očekávání. Průměrná skóre u každé vlastnosti se sečtou. Položky s nejnižší spokojeností je třeba zdokonalit.

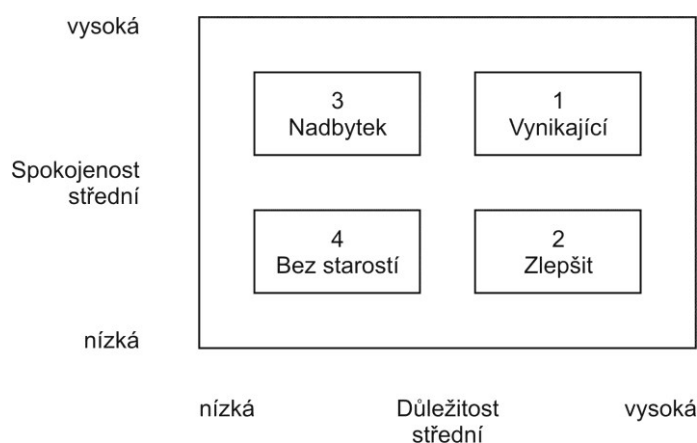
2.6.2 Diferenční analýza

Tato analýza je založena na sčítání rozdílů mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení je měřeno na sedmibodové škále, kde jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm vysoce důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zdokonalit. Jednotlivé vlastnosti jsou seřazeny podle své důležitosti. V případě, že rozdíly v hodnotách jsou stejné nebo podobné, přednostně by měly být řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí.

2.6.3 Model důležitost – spokojenost

Tato metoda zkoumá vztah mezi důležitostmi a spokojeností. Priority se určují grafickým znázorněním, kde nejvyšší prioritu mají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností.

Obr. 2.5 Model důležitost - spokojenost



Zdroj: Svět kvality, 2006

2.6.4 Multiplikativní přístup

Tato metoda využívá důležitost jako váženou proměnnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za očekávání výkonnosti společnosti. Skóre je vypočteno z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a vnímáním výkonnosti společnosti zákazníkem. Skóre nespokojenosti je váženo podle skóre důležitosti (Foret, 2008).

2.6.5 Metoda ECSI = European Customer Satisfaction Index

Nejkomplexnější a nejpropracovanější metodou je stanovení ukazatele vyjadřující spokojenost zákazníka pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ECSI European Customer Satisfaction Index). Tento index pracuje se sedmi hypotetickými proměnnými, z nichž každý je determinován určitým počtem proměnných (Blecharz, 2015). Index spokojenosti zákazníka lze vyjádřit následujícím vztahem:

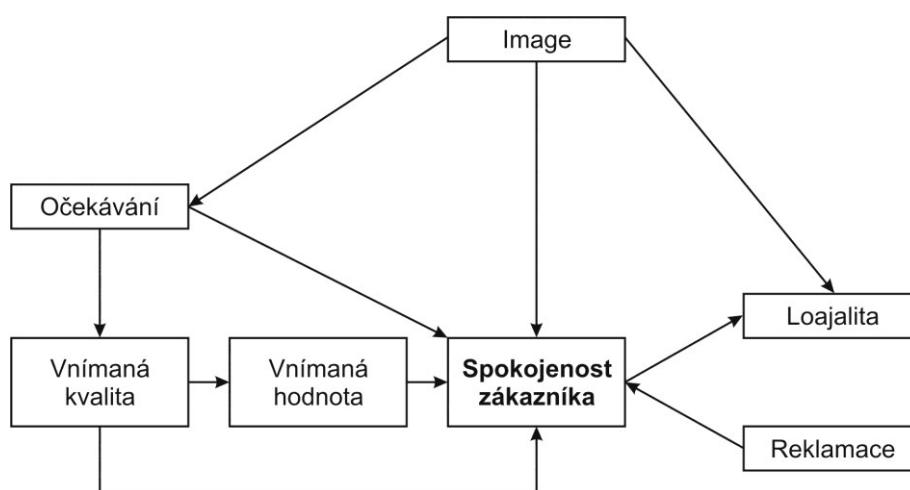
$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

Kde jednotlivé symboly mají tento význam:

ε	index spokojenosti zákazníka j
v_{ij}	váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu
x_{ij}	hodnota měřitelné proměnné
číslo 10	vztahuje se k použité škále (stupnice 1 až 10)
n	počet měřitelných proměnných

Vztahy mezi nimi je možno vyjádřit modelem spokojenosti zákazníka.

Obr. 2.6 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Blecharz, 2015, str. 66

Sedm zmiňovaných proměnných je charakterizováno následovně:

- image – celkový obraz a dojem celé firmy, výrobku nebo služby,

- očekávání zákazníka – očekávání jednotlivého klienta na výrobek nebo službu. Formován z obecně očekávaných vlastností výrobku či služby, z minulých zkušeností, z propagace nebo z referencí jiných zákazníků,
- kvalita vnímaná zákazníkem – zahrnuje výrobek či službu jako takovou, včetně doprovodných služeb,
- hodnota vnímaná zákazníkem – vyjadřuje, zda cena a kvalita jsou pro zákazníka v rovnováze, tzn. zda je cena přiměřená s ohledem na kvalitu,
- spokojenost zákazníka – vyjadřuje, jak zákazník vnímá vyřešení své potřeby nebo problému,
- reklamace – jsou důsledkem nerovnováhy mezi reálnou hodnotou a očekáváním,
- loajalita zákazníka – vzniká tehdy, pokud je očekávání zákazníka překonáno v kladném slova smyslu. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním i cenovou tolerancí (Blecharz, 2015).

3 Charakteristika společnosti Česká spořitelna, a.s.

V této kapitole budou popsány základní informace o společnosti Česká spořitelna, a.s., zejména vznik, profil mateřské společnosti Erste Group, profil České spořitelny, její dceřiné společnosti, organizační struktura, pobočková síť a metody kvality.

3.1 Vznik České spořitelny, a.s.


Pod názvem Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a pro Čechy zahájila svou činnost 12. února 1825, v den narozenin císaře Františka I. Vznikla podle vzoru tehdejší Erste Oesterreichisches Spar-Casse. V roce 2000, kdy se mateřskou společností spořitelny stala Erste Bank, se tak symbolicky vrátila ke svým kořenům.

Samotná myšlenka založit spořitelnu pro nejchudší vrstvy, tedy naučit je myslet do budoucna a starat se o své prostředky, byla na začátku 19. století zcela revoluční. Není náhoda, že se symbolem spořitelny stala včela. Je totiž ztělesněním hesla spořitelnictví, které zní: Pracuj, strádej, rozmnožuj. Spořitelna, kostel, hospoda a škola, to byla zásadní místa v obci, kde se lidé setkávali a mohli řešit své životní radosti i strasti. Zároveň to bylo také velké poslání. Pokud tehdy spořitelna něco vydělala, investovala to zpět do rozvoje své hlavní činnosti. Když zůstalo ještě víc, podporovala prospěšné aktivity v obci: školy, umění, sport a charitu.

3.2 Profil Erste Group

Erste Group je mateřskou společností Česká spořitelna. Je předním poskytovatelem finančních služeb ve východní části EU. Přes 44.000 zaměstnanců poskytuje finanční služby 15,8 milionům klientů v téměř 2.800 pobočkách v 7 zemích (v České republice, Rakousku, Rumunsku, Slovensku, Chorvatsku, Maďarsku a Srbsku).

Tab. 3.1 Dceřiné společnosti Erste Group

Země	Společnost	Logo	Počet klientů	Počet poboček
Česká republika	Česká spořitelna, a.s.		4,8 mil.	621
Rakousko	Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG		3,4 mil.	952
Rumunsko	Banca Comercială Română		2,9 mil.	511
Slovensko	Slovenská sporiteľňa, a.s.		2,3 mil.	291
Chorvatsko	Erste & Steiermärkische Bank d.d.		1,2 mil.	157
Maďarsko	Erste Bank Hungary Nyrt.		0,8 mil.	128
Srbsko	Erste Bank a.d. Novi Sad		0,4 mil.	75
CELKEM			15,8 mil.	2.735

Zdroj: Vlastní úprava podle volně dostupných informací ke dni 30. 3. 2016

Ke konci 3. čtvrtletí 2015 dosáhla bilanční suma skupiny Erste Group 201,2 mld. EUR, čistý zisk činil 764,2 mil. EUR.

3.3 Profil České spořitelny

Česká spořitelna je největší bankou v České republice, její služby využívá necelých 5 milionů klientů: občané, malé a střední firmy, obce a města, financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Česká spořitelna je členem Erste Group a pod touto značkou obsluhuje bonitní a korporátní klienty. Disponuje nejširší sítí poboček (633 poboček po celé České republice, ke dni 30. 6. 2015) a bankomatů v České republice (1.565 ks bankomatů, ke dni 30. 6. 2015). Patří k největším zaměstnavatelům v České republice, stav zaměstnanců k 30. 6. 2015 byl 10.545. Výpis z obchodního rejstříku je uveden v příloze č. 1 a bankovní licence v příloze č. 2.

Tab. 3.2 Aktuální rating

Ratingová agentura	Dlouhodobý rating	Krátkodobý rating
Fitch	A-	F2
Moody's	A2	P-1
Standard & Poor's	A-	A-2

Zdroj: Vlastní úprava podle volně dostupných informací ke dni 30. 6. 2015

Důležitou roli hraje také na poli inovací, byla například první bankou na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití. Po transformaci se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů, služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Obr. 3.1 Logo České spořitelny



Zdroj: Interní data

Česká spořitelna získala v soutěži Fincentrum titul Banka roku 2015 a popatnácté v řadě ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Pavel Kysilka obsadil v letech 2011 až 2013 první místo a získal tak titul Bankéř roku. V letošním vyhodnocení Česká spořitelna bodovala také v dalších kategoriích, na třetím místě skončily Hypotéka České spořitelny v soutěži Hypotéka roku a Česká spořitelna – Fresh účet v sekci Účet roku. Třetí místo obsadila Česká spořitelna také v kategorii On line banka.

Česká spořitelna získala ocenění Euromoney Best Bank in the Czech Republic 2013. Stala se tak nejlepší bankou v České republice a obhájila prvenství z roku 2012. Ocenění každoročně uděluje magazín Euromoney, odborný měsíčník specializující se na bankovní a kapitálové trhy. Česká spořitelna zvítězila v této soutěži i v roce 2009 a během posledních sedmi let tak zvítězila hned třikrát.

Česká spořitelna je podle hodnocení amerického časopisu Global Finance nejlepší bankou v České republice. Časopis jmenoval celosvětově nejlepší banky na rozvíjejících se trzích za rok 2013 včetně střední a východní Evropy. Nejlepší bankou na Slovensku zvolil Global

Finance Slovenskou spořitelnu, která je rovněž součástí Erste Group. Žebříček Global Finance hodnotí banky podle jednotlivých regionů i na globálním trhu již 20 let a za tu dobu se stal uznávaným srovnávacím faktorem ve finančním světě. Loni vyhlásil magazín Českou spořitelnu nejbezpečnější bankou ve střední a východní Evropě.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

Česká spořitelna je transparentní společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informuje o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.

Za bezmála dvě stovky let dospěla banka v moderní finanční instituci, která je leaderem českého trhu v mnoha oblastech: jako první začala vydávat platební karty, zprovoznila bankomat, přímé bankovníctví (telefonní, internetové) či první klientskou telefonní linku a nastartovala a rozhybala trh s hypotékami.

3.3.1 Dceřiné společnosti České spořitelny

Česká spořitelna má celkem 17 dceřiných společností. Základní informace týkající se vzniku společnosti, loga, základního kapitálu a podílu vlastnictví jsou uvedeny v příloze č. 3.

- Česká spořitelna - penzijní společnost, a.s.

Předmět podnikání: provozování doplňkového penzijního spoření, tj. shromažďování příspěvků účastníka, příspěvků zaměstnavatele a státních příspěvků podle zákona o doplňkovém penzijním spoření za účelem jejich umístování do účastnických fondů, obhospodařování majetku v účastnických fondech a vyplácení dávek doplňkového penzijního spoření; provozování důchodového spoření, tj. shromažďování a obhospodařování prostředků účastníků spoření v důchodových fondech a vyplácení dávek podle zákona č. 426/2011 Sb., o důchodovém spoření (dále jen „zákon o důchodovém spoření“); provozování penzijního připojištění prostřednictvím transformovaného fondu, tj. shromažďování peněžních prostředků od účastníků penzijního připojištění a státu poskytnutých ve prospěch účastníků, nakládání s těmito prostředky a vyplácení dávek penzijního připojištění za podmíněk

stanovených zákonem č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů, penzijním plánem a smlouvou o penzijním připojištění.

- ČS do domu, a.s.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; činnost pojišťovacího agenta; investiční zprostředkovatel.

- Realitní společnost České spořitelny, a.s.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

- Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Předmět podnikání: provozování stavebního spoření ve smyslu § 1 zákona č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon o stavebním spoření") a výkon činností uvedených v § 9 odst. 1 zákona o stavebním spoření, a to v rozsahu dle výpisu z obchodního rejstříku.

- Brokerjet České spořitelny, a.s.

Předmět podnikání: Poskytování investičních služeb podle ustanovení § 4 odst. 2 písm. a) a e) a § 4 odst. 3 písm. a), b), d) a e) zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů, zejména (nikoli však výlučně) prostřednictvím internetu.

- Czech TOP Venture Fund B.V.

Předmět podnikání: účast na řízení jiných firem a společností, jejich financování, řízení a jednání v souvislosti s jakýmkoli jiným zájmem na jejich řízení, jakož i zakládání společných podniků spolu s jinými společnostmi, firmami a podniky, zejména v souvislosti s investováním, účastí a společnými podniky v České republice a jiných zemích střední Evropy; vypůjčování, poskytování a opatrování finančních prostředků, včetně vydávání dluhopisů, směnek a jiných cenných papírů nebo jiných dokladů o zadluženosti, jakož i uzavírání smluv v souvislosti s výše uvedeným; poskytování poradenství a služeb společnostem ve skupině a třetím osobám; poskytování záruk, vázání společnosti a

zastavování jejího majetku za závazky společností a podniků ve skupině a třetích osob; získávání, zcizování, spravování a využívání registrovaného majetku a majetku obecně; obchodování měnami, cennými papíry a majetkem obecně; vyvíjení patentů, obchodních značek, (pod)licencí, know-how a dalších práv průmyslového vlastnictví a obchodování s nimi; provádění veškerých činností průmyslové, finanční a obchodní povahy; provádění jakékoli činnosti, která je v nejširším slova smyslu spojená s tímto předmětem podnikání nebo k němu může vést.

- Erste Corporate Finance, a.s.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

- Erste Energy Services, a.s.

Předmět podnikání: obchod s elektřinou; obchod s plynem.

- Factoring České spořitelny, a.s.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

- Erste Grantika Advisory, a.s.

Předmět podnikání: dotace EU; výběrová řízení; dotační management; nákup a prodej podniků.

- Erste Leasing, a.s.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

- REICO investiční společnost České spořitelny, a.s.

Předmět podnikání: výkon kolektivního investování spočívajícího ve vytváření a obhospodařování podílových fondů (§ 14 odst. 1 písm. a) zákona o kolektivním investování) a obhospodařování investičních fondů na základě smlouvy o obhospodařování (§ 14 odst. 1 písm. b) zákona o kolektivním investování).

- s Autoleasing, a.s.

Předmět podnikání: činnost výhradního pojišťovacího agenta; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 3 živnostenského zákona.

- CS Property Investment Limited

Předmět podnikání: provozování jakéhokoli obchodu, podnikání, prací, operací nebo činností spojených s akciemi, dluhopisy, cennými papíry, opčními listy, opcemi, deriváty, komoditami a jakýmkoli jinými instrumenty spojenými s akciemi, dluhopisy nebo komoditami, s komoditami všeho druhu, nemovitostmi obecně, investičním rozvojem, koupí, prodejem a financováním nemovitostí a jiných podniků, a v souvislosti s výše uvedeným působení jako zhotovitelé, podzhotovitelé, manažeři, uchazeči o veřejné zakázky, zmocněnci, konzultanti, poradci, pojišťovatelé, a zprostředkovatelé.

- Věrnostní program iBOD, a.s.

Společnost se zabývá provozováním věrnostního programu pro ČS, zúčastněné partnery a společnosti. Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona.

- MOPET, a.s.

Předmět podnikání: vydávání elektronických peněz; poskytování platebních služeb, které se týkají elektronických peněz; provádění činností související s činnostmi uvedenými v prvním a druhém bodě; provozování platebního systému s výjimkou platebního systému s neodvolatelností zúčtování.

- CEE Property Development Portfolio 2, a.s.

Předmět podnikání: pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

3.3.2 Organizační struktura České spořitelny

Jelikož jde o velice širokou organizační strukturu, je zobrazena hned ve dvou přílohách, příloze č. 4a, kde je uvedena organizační struktura do třetí úrovně. V příloze č. 4b je znázorněna organizační struktura poboček a externího prodeje. Jedná se o liniově-štabní organizační strukturu, založená na liniové struktuře rozšířené o štabní útvary spadající přímo

pod generálního ředitele. Tyto štábní útvary zajišťují podporu oblasti řízení a fungování organizace pro jednotlivé hierarchické úrovně.

Základem organizační struktury je týmová spolupráce segmentových manažerů a manažerů pobočkové sítě. Hlavním cílem je nabídnout všem klientům v jednotlivých segmentech finanční služby a produkty způsobem, který klienti od České spořitelny očekávají.

3.3.3 Pobočková síť

Území České republiky je rozděleno pro potřeby České spořitelny na šest regionů, kdy každý region je řízen regionálním ředitelem. Jedná se o region Praha, jihozápadní Čechy, severozápadní Čechy, východní Čechy, jižní Morava a severní Morava. Každý region je dále rozdělen na oblasti. Průměrný počet oblastí na jeden region je 8,5. Každá oblast je pod vedením oblastního manažera a ten pak řídí vedoucí obchodních týmů. Průměrný počet vedoucích poboček je 11.

Provoz pobočky má na starosti vedoucí obchodního týmu, zejména se jedná o činnosti pokladen, obchodně-provozní chod pobočky, personální zajištění pobočky, případný zástup pracovníků, řešení kritických a havarijních situací, operační rizika a škodní protokoly, kvalitu a zajištění co nejkratší čekací doby.

Nabízené produkty je možné rozdělit do několika skupin podle typu produktu. Seznam všech produktů jsou uvedeny v příloze č. 5.

3.3.4 Metody kvality v České spořitelně

Tak jako každá moderní společnost v dnešní době si i Česká spořitelna uvědomuje důležitost spokojenosti klientů. Zjišťování úrovně kvality probíhá v České spořitelně pomocí dvou metod – metody CATI a nově měřením NPS.

- CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing

Zkušenosti klientů s poskytovanými službami na pobočce České spořitelny se zjišťují co nejdříve po uskutečnění návštěvy na pobočce. Zjišťování probíhá metodou anonymního telefonického dotazování CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing.

- NPS – Net Promoter Score

Dalším způsobem zjišťování loajality klientů je metoda NPS – Net Promoter Score. Tato metoda je založena na odpovědi pouze na jednu otázku. Otázka je postavena na principu, že klienti jsou ochotni doporučit pouze ty firmy, se kterými jsou spokojeni. Odpadají tedy doplňující dotazy, takže se tím dotazování podstatně zkracuje. Druhým, ale stejně důležitým důvodem je skutečnost, že metodu NPS používají další velké firmy v ČR, z finančního i nefinančního světa.

4 Analýza fluktuace klientů a doporučení na její redukci

Pro výzkum spokojenosti klientů s kvalitou služeb České spořitelny byla použita metoda osobního dotazování. Hlavním důvodem pro zvolenou metodu je možnost pozorování verbálních i neverbálních projevů, relativně krátký čas šetření, ale také upřesnění otázek v případě nejasností či nepochopení. Oslovování klientů probíhalo v několika dnech na pobočce Nová Karolina v Ostravě. Byl určen výběrový vzorek 100 klientů, v poměru 50 mužů a 50 žen ve věkovém rozmezí 20 až 60 let, tak aby byli zastoupeni různé skupiny respondentů - studenti, nezaměstnaní, maminky na mateřské dovolené, pracující, ale také důchodci.

4.1 Dotazník

Dotazník byl sestaven s ohledem na nejdůležitější faktory zjišťování spokojenosti klientů se službami České spořitelny. Každému dotazovanému bylo položeno celkem 17 otázek, jak, tak otevřených, kde měli klienti možnost se svobodně vyjádřit bez jakéhokoliv omezení. Dotazník obsahuje také identifikační, demografické otázky. Dotazník je uveden v příloze č. 6. Výsledky dotazníku byly zpracovány graficky v programu Microsoft Excel.

4.1.1 Identifikační otázky

První tři otázky jsou určeny pouze pro identifikaci klienta.

1. Uveďte pohlaví
2. Do jaké skupiny patříte z hlediska pracovní aktivity?
3. Věk

4.1.2 Uzavřené otázky

Uzavřené otázky byly navrženy s různými formami hodnotících škál. Rozlišujeme uzavřené - s hodnotící škálou od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“, polouzavřené otázky - s výběrem odpovědi a možností dopsání i jiné varianty odpovědi, otázky s více odpověďmi – odpovědi „ano“, „ne“ a „nevím“, dichotomické otázky – s odpověďmi pouze „ano“ a „ne“ a

otázky s vícenásobným výběrem – kde má klient možnost si vybrat maximálně 3 možné odpovědi.

4. Jaké finanční produkty České spořitelny využíváte?
5. Které nefinanční služby využíváte, které Česká spořitelna nabízí?
6. Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o všech produktech České spořitelny?
7. Jak často navštěvujete pobočku?
8. Máte svého bankovního poradce?
9. Jak jste spokojen/a s poskytovanou kvalitou služeb České spořitelny?
10. Jak hodnotíte ochotu a přístup zaměstnanců k řešení Vašeho požadavku?
11. Ohodnoťte, prosím, profesionalitu zaměstnanců?
12. Jak vnímáte dobu vyřízení Vašeho požadavku?
13. Jste spokojen/a s cenou služeb České spořitelny?
14. Která kritéria jsou pro Vás nejdůležitější při výběru České spořitelny?
15. Doporučil byste Českou spořitelnu svým známým?

4.1.3 Otevřené otázky

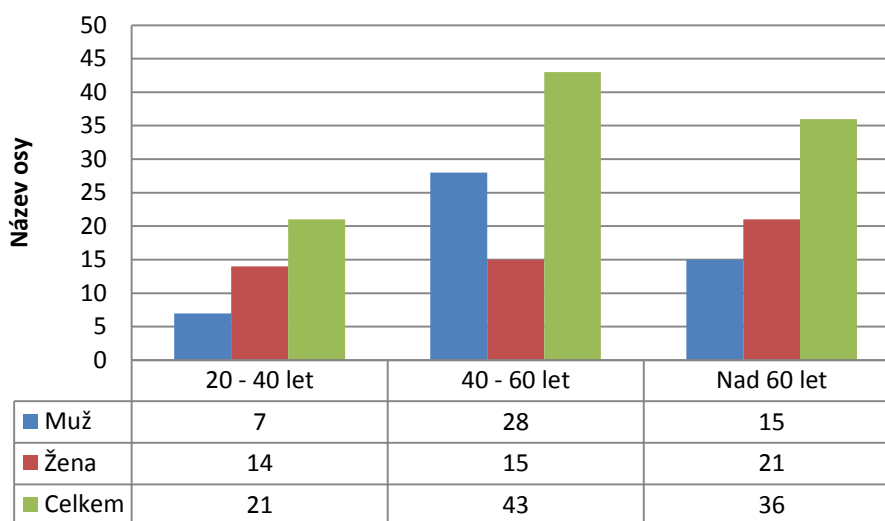
Otevřené otázky jsou zaměřeny na výhrady a doporučení na změny. Klient tím získal možnost svobodného vyjádření bez jakéhokoliv omezení.

16. Jaké máte výhrady ke službám nebo produktům České spořitelny?
17. Jaké jsou Vaše důvody nespokojenosti?

4.2 Interpretace výsledků

Celkově bylo osloveno 100 klientů České spořitelny přímo na pobočce Nová Karolina Park v centru. V grafu č. 4.1 je znázorněna charakteristika respondentů z pohledu věkové struktury. Věková struktura byla rozdělena do tří kategorií, 20 – 40 let, 40 – 60 let a nad 60 let. Nejméně respondentů bylo v kategorii 20 – 40 let, a to celkem 21, z toho 7 mužů (33,33%) a 14 žen (66,67%). V další věkové kategorii 40 - 60 let bylo nejvíce respondentů – přesně 43. Z toho převážná většina mužů v počtu 28 (65,12%) a menšina žen v počtu 15 (34,88%). Poslední věková skupina nad 60 let byla zastoupena 36 respondenty, 15 muži (41,67%) a 21 ženami (58,33%).

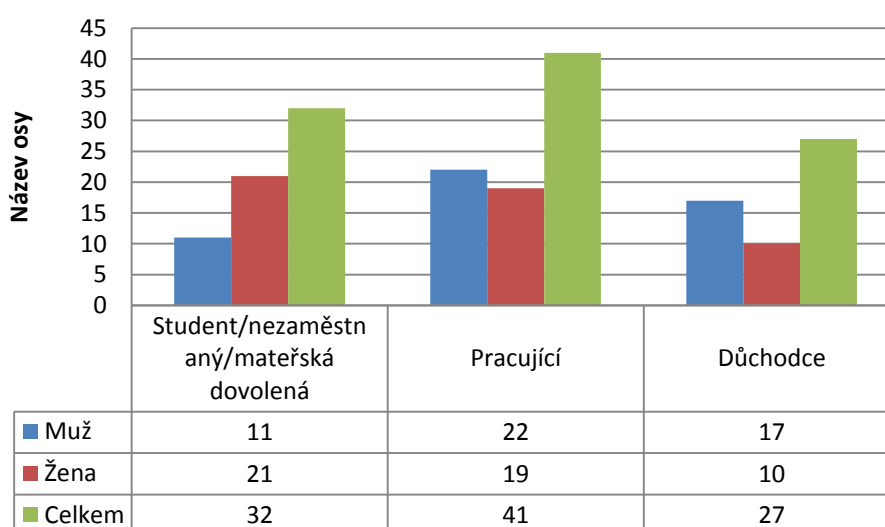
Graf 4.1 Charakteristika respondentů z pohledu věkové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu je znázorněna charakteristika respondentů podle pracovní aktivity. Kategorie jsou celkem tři – studenti, nezaměstnaní a maminky na mateřské dovolené v první kategorii, pracující ve druhé a důchodci (pracující i nepracující) v kategorii třetí. V první kategorii odpovídalo celkem 32 respondentů, 11 mužů (34,38%) a 21 žen (65,62%). Pracujících odpovídalo celkem 41 dotazovaných, těsná nadpoloviční většina mužů v počtu 22 (53,66%) a 19 žen (46,34%). Důchodců bylo 27 v poměru 17 mužů (62,96%) a 10 žen (37,04%).

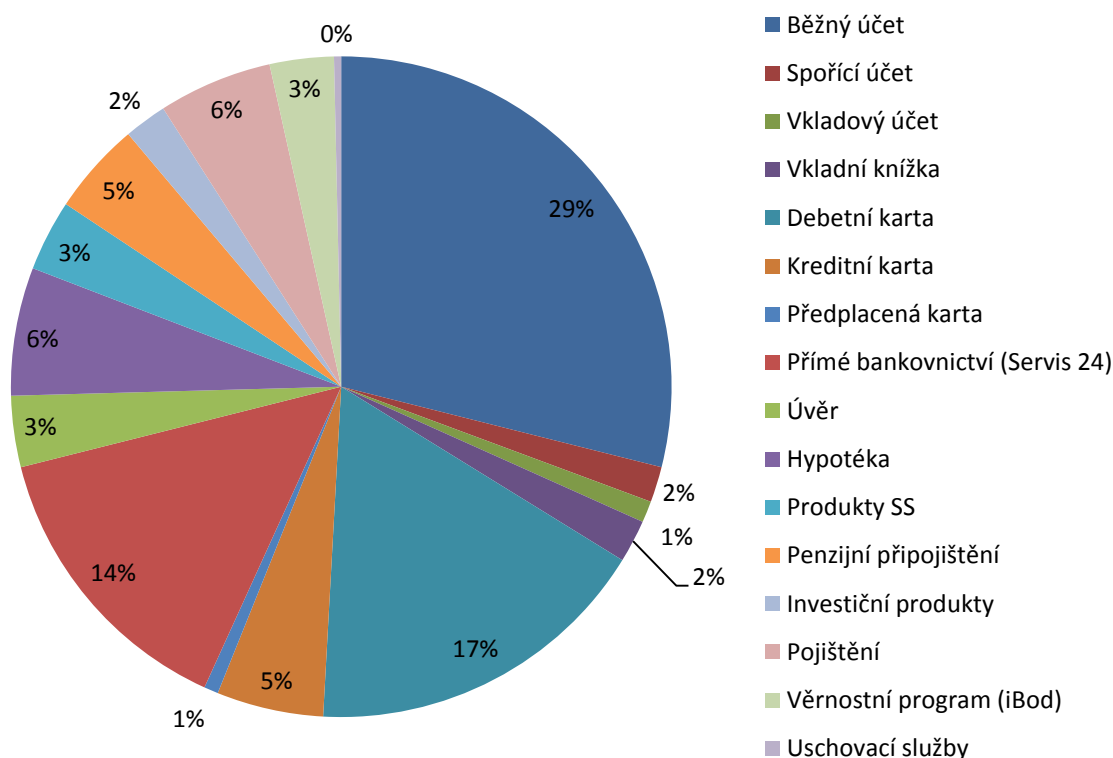
Graf 4.2 Charakteristika respondentů z pohledu pracovní aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším grafu můžeme vidět strukturu produktů. Respondenti měli označit všechny produkty, jaké mají. Z výsledků vyšlo, že klient má průměrně 2,87 produktu. Z grafu je patrné, že skoro každý třetí respondent má běžný účet - přesněji 29%, 17% respondentů má k němu debetní kartu a 14% odpovídajících používá internetové bankovníctví Servis 24. Na druhou stranu mezi tři nejméně využívané produkty České spořitelny patří uschovací služby, předplacená karta a vkladový účet. V případě předplacené karty se dá očekávat do budoucna vyšší zájem. Jde o anonymní dobíjitelnou přeplacenou karta určenou především pro placení na Internetu, ale také výběrům v bankomatech v České republice a platbách v místech označených MasterCard i v zahraničí. V případě této předplacené karty není třeba vlastnit osobní účet. Stačí jen nabít peníze na kartu a volně ji používat. V případě vyčerpání finančního objemu je možné ji opakovaně nabíjet.

Graf 4.3 Využívání finančních produktů (otázka č. 4)

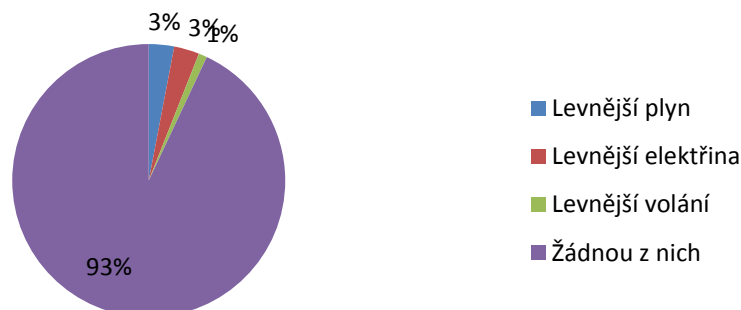


Zdroj: Vlastní zpracování

Česká spořitelna nabízí kromě finančních produktů také nefinanční - levnější plyn, elektřinu a volání. Tyto nefinanční produkty se nabízejí prostřednictvím služby nazvané Moje zdravé

finance od června 2015. V současné době probíhá pilotní projekt na 26 pobočkách po celé republice. Ke dnešnímu dni využívá výhody této služby přes 36 tisíc klientů.

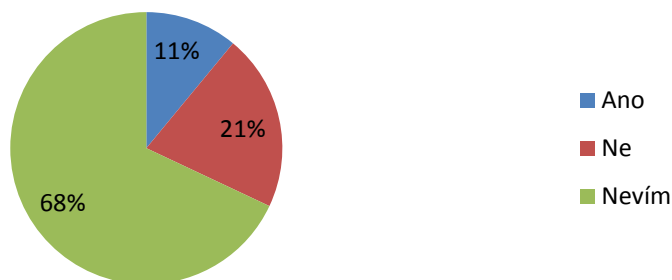
Graf 4.4 Využívání nefinančních služeb (otázka č. 5)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že nabízené nefinanční služby nepatří k rozšířeným. Využívá je pouhých 7% z dotázaných. V následném grafu můžeme vidět výsledky o pocitu informovanosti o všech produktech České spořitelny. Podstatná část respondentů, celých 68% neví, jestli je o všech dalších produktech informována.

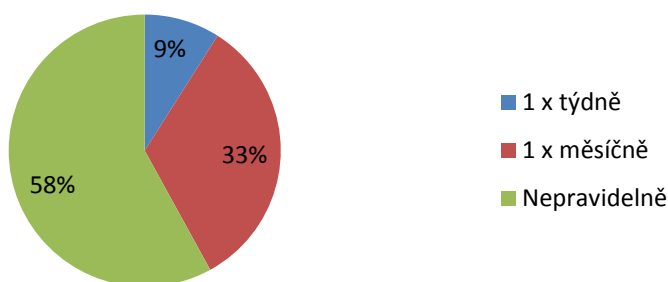
Graf 4.5 Informovanost o všech produktech České spořitelny (otázka č. 6)



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou byla zjišťována návštěvnost pobočky. 1 x týdně navštěvuje celkem 9% dotázaných, 33% respondentů chodí na pobočku 1 x měsíčně a zbývajících 58% chodí zcela nepravidelně. Většina z těchto 58% nemá potřebu pravidelně pobočku navštěvovat a veškeré záležitosti si vyřizuje buď prostřednictvím internetového bankovníctví Servis 24 nebo pomocí bezplatné infolinky přes call centrum České spořitelny, které funguje 7 dní v týdnu, 24 hodin denně.

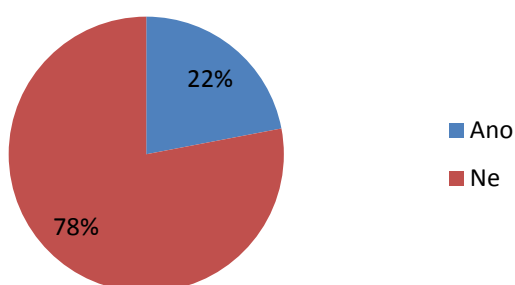
Graf 4.6 Návštěvnost pobočky (otázka č. 7)



Zdroj: Vlastní zpracování

S návštěvností pobočky souvisí i otázka, zda respondenti mají svého bankovního poradce a chodí právě za ním nebo jim nezáleží na tom, kdo jejich požadavek na pobočce vyřídí. V grafu č. 4.7 je jasně vidět, že valná většina svého poradce nemá a jen 22% respondentů chodí za svým poradcem.

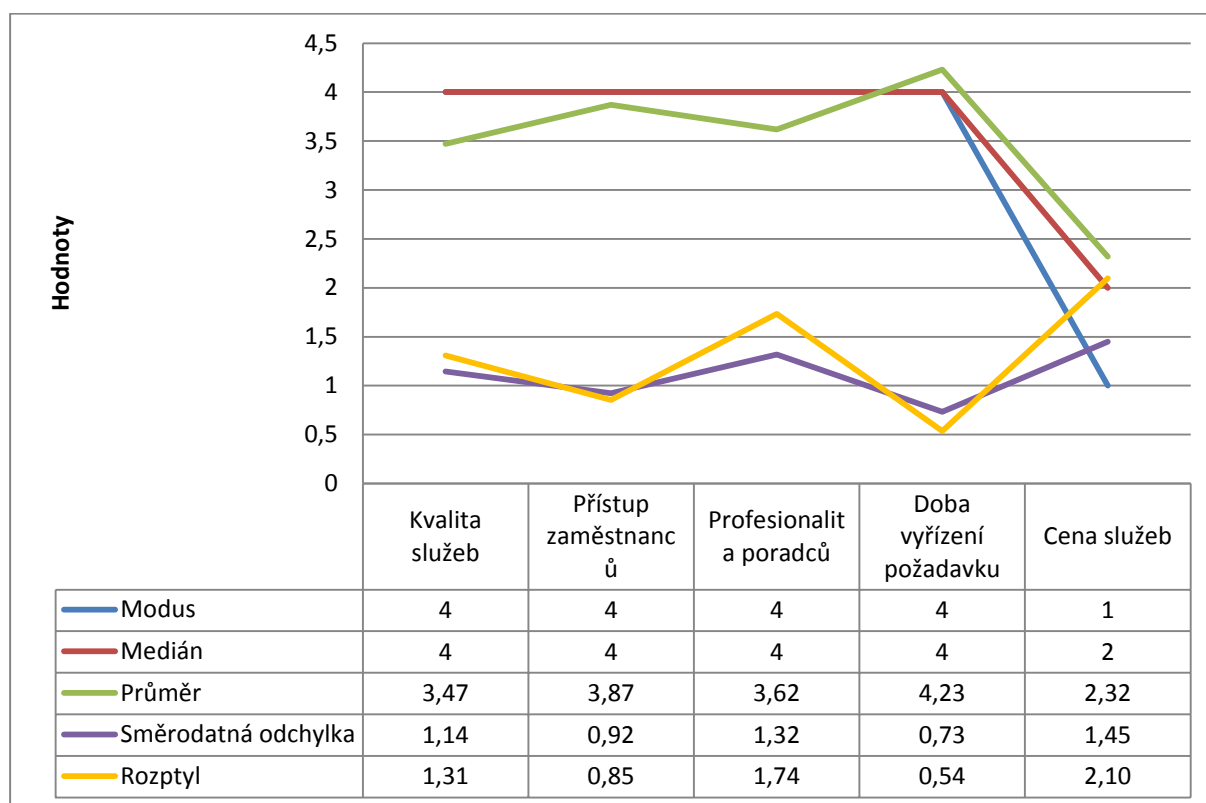
Graf 4.7 Využívání služeb bankovního poradce (otázka č. 8)



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující pět otázek se zaměřují na vnímání spokojenosti s kvalitou služeb, s přístupem zaměstnanců, profesionalitou poradců, dobou vyřízení požadavků a cenou produktů. Respondenti měli možnost odpovědět v rozmezí pěti bodové škály od „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“, přičemž středová možnost odpovědi byla neutrální. Rozdíly v odpovědích se lišily jak u mužů a žen, tak i podle věkových skupin. Respondenti hodnotili jednotlivá hlediska slovně, nicméně pro zhodnocení výzkumu bylo nutné slovnímu hodnocení přiřadit body, 5 bodů v případě hodnocení „velmi spokojen“ a nejnižší známku 1 bod v případě „velmi nespokojen“.

Graf 4.8 Statistická analýza dat průměrné celkové spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

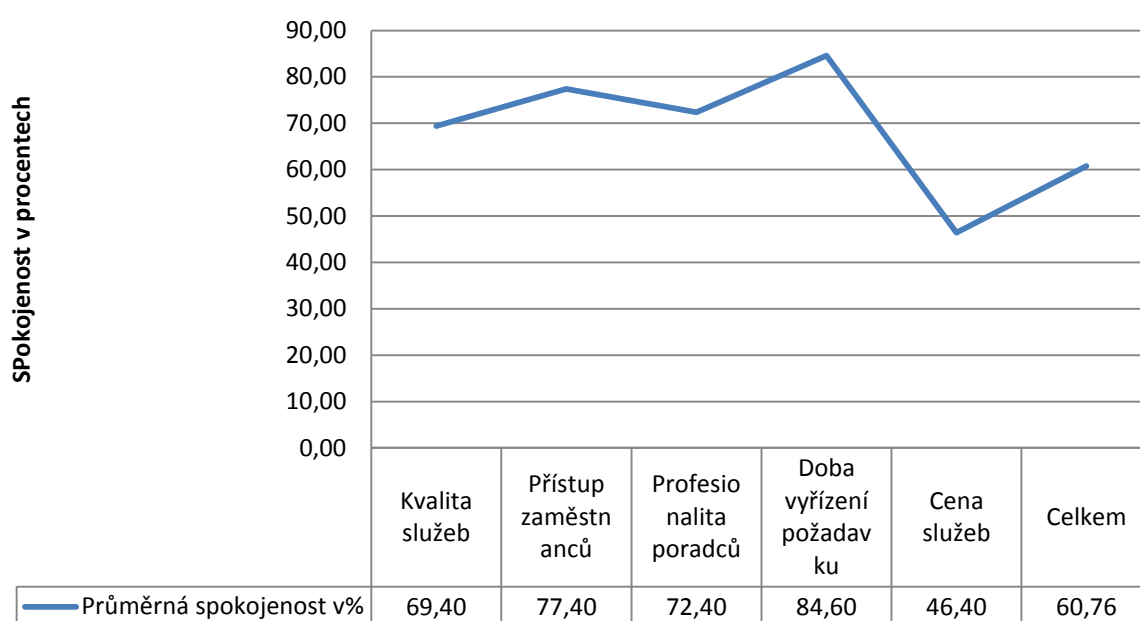
V grafu č. 4.8 jsou znázorněna statistická data průměrné celkové spokojenosti pěti barevnými křivkami – modus, medián, průměr, směrodatná odchylka a rozptyl. Modrá křivka je modus – hodnota, která se v souboru vyskytuje nejčastěji, červená křivka je medián – hodnota, která dělí řadu na dvě stejně početné skupiny podle velikosti seřazených výsledků, zelená křivka je aritmetický průměr – součet všech hodnot vydělený jejich počtem, fialová křivka je směrodatná odchylka – určuje jak moc jsou hodnoty rozptýleny od průměru a konečně tmavě žlutá křivka je rozptyl – udává, jak moc jsou hodnoty rozptýleny.

V případě modusu je cena služeb na úrovni 1, což znamená slovní hodnocení „velmi nespokojen“. Ostatní hlediska mají bodové hodnocení na úrovni 4 = „spíše spokojen“. Podobné výsledky měl i medián, s tím rozdílem, že cena služeb má úroveň 2, takže dle slovního hodnocení „spíše nespokojen“. Z těchto prvních dvou statistických dat je jasné, spokojenost je poměrně vysoká u kvality služeb, přístupu zaměstnanců, profesionality poradců a doby vyřízení požadavku. Jen u ceny klienti spokojeni moc nejsou. U průměru se již hodnocení u jednotlivých hledisek nepatrně liší. Nejhorší hodnocení 2,32 opět získala cena služeb, dále s hodnotou 3,46 kvalita služeb, třetí místo obsadila profesionalita poradců s hodnotou 3,62, čtvrtý je přístup zaměstnanců, který byl hodnocen 3,87 a nejvyšší hodnotu

4,23 získala doba vyřízení požadavku. U směrodatné odchylky a rozptylu bylo pořadí daných hledisek naprosto stejné. Nejhuře se opět umístila cena služeb, dále profesionalita poradců, následována kvalitou služeb, přístupem zaměstnanců a nejlépe opět skončila doba vyřízení požadavku.

Než bude v dalších grafech ukázáno hodnocení všech hledisek podle jednotlivých skupin, jak z pohledu pohlaví, tak z pohledu věkové struktury, je třeba se ještě podívat na celkovou průměrnou spokojenost.

Graf 4.9 Průměrná celková spokojenost

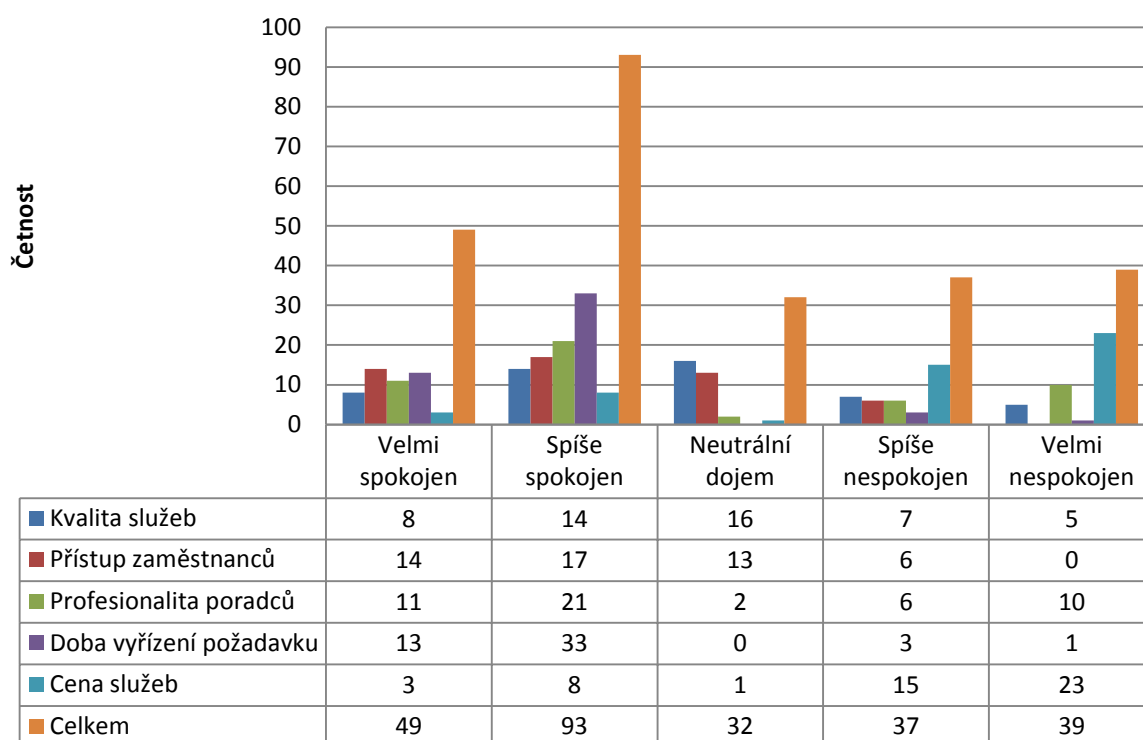


Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná celková spokojenost je z hlediska kvality služeb (69,40%), přístupu zaměstnanců (77,40%), profesionality poradců (72,40%) a doby vyřízení požadavku (84,60%) klienty hodnocena nadprůměrně. Spokojenost s cenou služeb (46,40%) sráží průměrnou celkovou spokojenost na 60,76%.

V grafu č. 4.10 můžeme vidět, že muži si nejčastěji vybírali variantu „velmi spokojen“ a „spíše spokojen“ a to 142x (56,80%), „neutrální dojem“ zvolili 32x (12,80%) a nespokojeni, tzn. varianta odpovědi „spíše nespokojen“ a „velmi nespokojen“, byli 76x (30,40%). Celkově byli muži ve svém hodnocení více kritičtí.

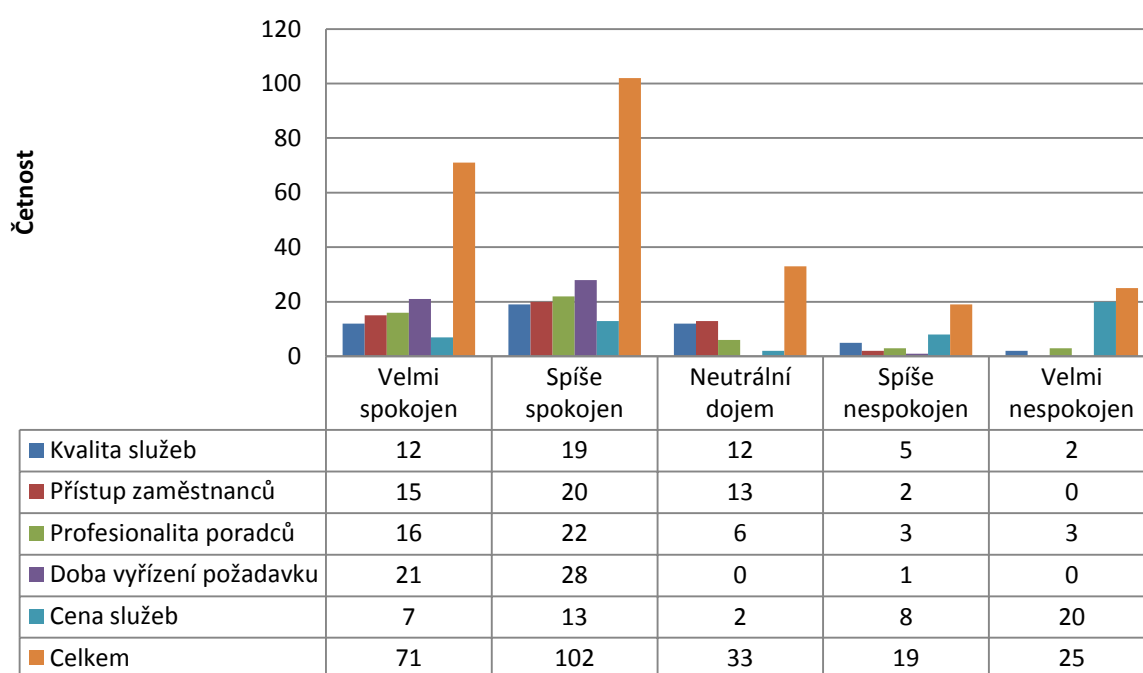
Graf 4.10 Spokojenost z pohledu mužů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak hodnotily ženy, můžeme vidět v následném grafu.

Graf 4.11 Spokojenost z pohledu žen

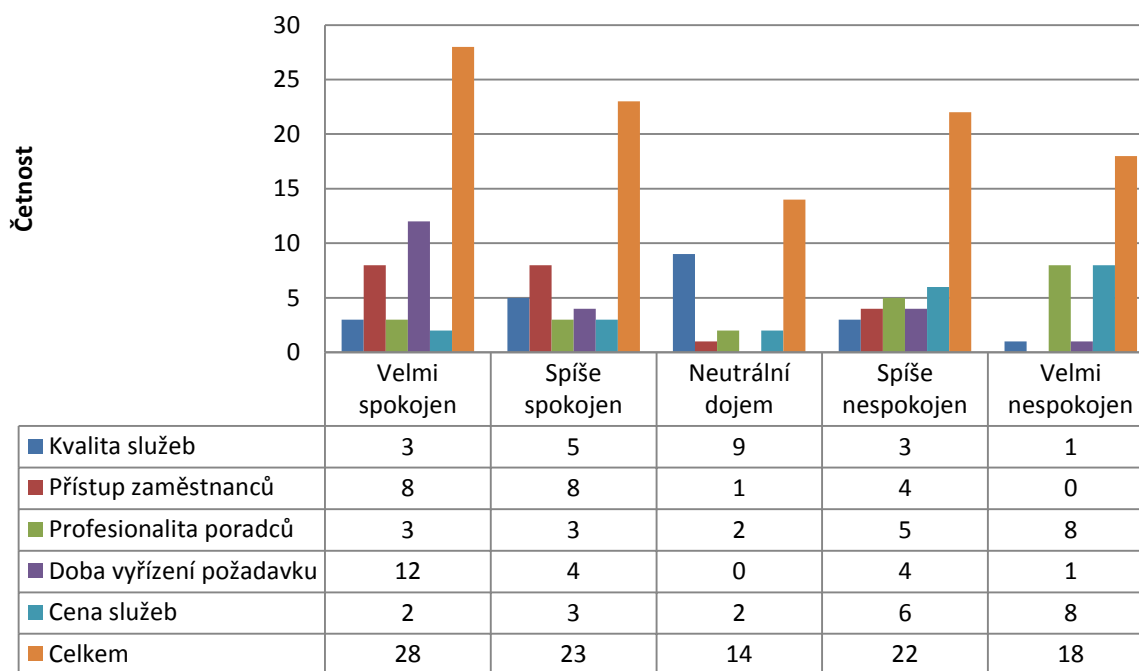


Zdroj: Vlastní zpracování

Ženy hodnotily svá vnímání spokojenosti mnohem mírněji než muži. Stejně jako muži se vyhýbaly externímu hodnocení. Nejčastěji využívaly variantu odpovědi „spíše spokojen“ a to hned ve čtyřech oblastech spokojenosti s kvalitou služeb přístupem zaměstnanců, profesionalitou poradců a dobou vyřízení požadavku. V hodnocení ceny služeb se shodly s muži. Ženy odpověděly variantou „velmi spokojena“ nebo „spíše spokojena“ 173x (69,20%), neutrální odpověď zvolily 33x (13,20%) a „spíše nespokojena“ spolu s „velmi nespokojena“ 44x (17,60%).

Rozdíly ve vnímání spokojenosti byly znatelné i z hlediska věkových skupin. V následujících třech grafech můžeme tyto odlišnosti vidět. V grafu č. 4.12 je hodnocení respondentů ve věku 20 - 40 let.

Graf 4.12 Spokojenost z hlediska věku 20 - 40 let

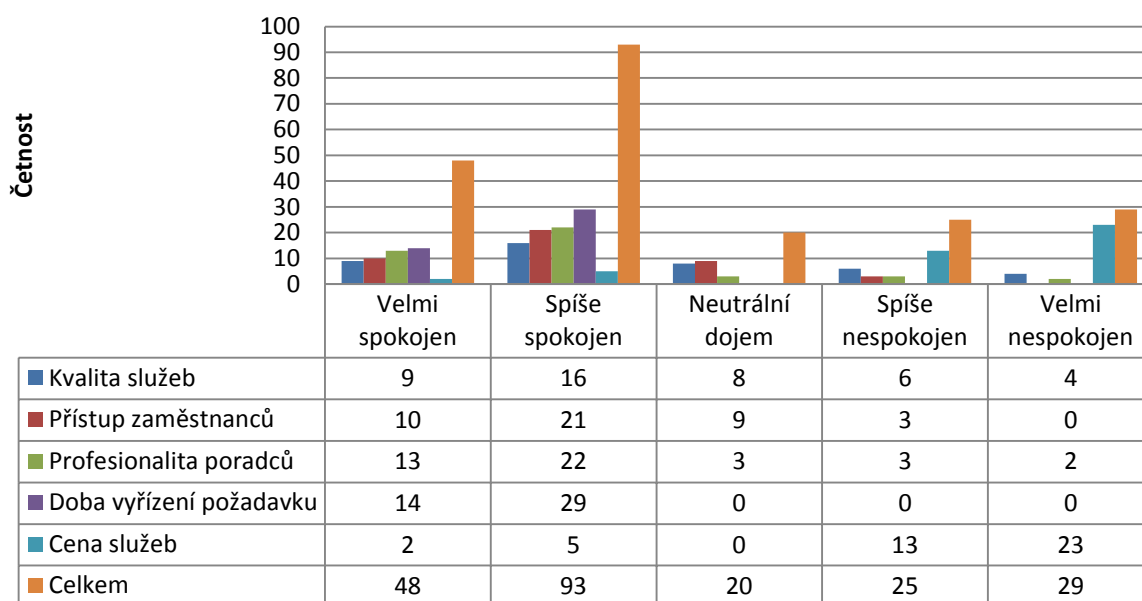


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve věkové skupině 20 – 40 let odpovídalo celkem 21 respondentů. Ze všech tří věkových skupiny byla právě tato nejkritičtější. S ohledem na to, že tato skupina patří k těm klientům, kteří velice často srovnávají produkty bankovních ústavů a jednotlivých produktů na internetu, je výsledek zcela logický. Odpověď „velmi spokojeno“ a „spíše spokojeno“ si tato věková skupina vybrala celkem 51x (48,57%), což je skoro polovina možných odpovědí. „Neutrální dojem“ zvolila 14x (13,33%) a negativní odpovědi „spíše nespokojeno“ a „velmi nespokojeno“ označila 40x (38,10%).

V dalším grafu jsou znázorněny odpovědi u věkové skupiny 40 -60 let. Na rozdíl od předchozí věkové skupiny je více konzervativní a nejsou ochotni měnit svou banku tak často. V této skupině bylo 43 respondentů. V grafu č. 4.13 je vidět, že nadpoloviční většina je celkově spokojena a jen čtvrtina odpovídajících je nespokojena. Odpovědi „velmi spokojen“ a „spíše spokojen“ zvolila tato skupina 141x (65,58%), „neutrální dojem“ 20x (9,30%) a „spíše nespokojen“ a „nespokojen“ dohromady 61x (25,12%).

Graf 4.13 Spokojenost z hlediska věku 40 - 60 let

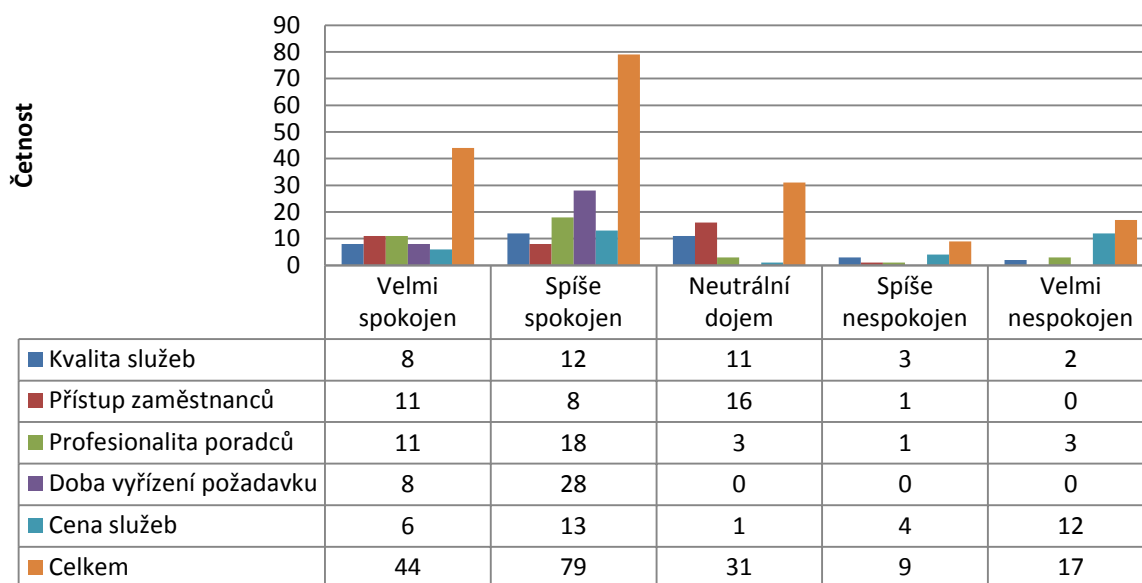


Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí věková skupina nad 60 let je nejméně kritická. Jedná se o dlouholeté tzv. věrné klienty, kteří se stali klienty ještě v době, kdy nebyla tak velká konkurence v bankovních institucích, jako je tomu dnes. Tato věková skupina bere v potaz jistotu, důvěru a hodnotu, kterou Česká spořitelna za dobu své existence bezesporu má.

Do této věkové skupiny nad 60 let se zařadilo 36 klientů. „Velmi spokojeno“ a „spíše spokojeno“ se v odpovědích objevilo 123x (68,33%). Tato skupina byla ojedinělá v tom, že jako jediná měla výrazně dost odpovědí v střední pozici, tzn. zvolila odpověď „negativní dojem“, a to celkem 31x (17,22%). Jakoby se neuměla rozhodnout mezi spokojeností a nespokojeností. Negativní varianty odpovědí, tedy „spíše nespokojen“ a „velmi nespokojen“ se objevily 26x (14,44%).

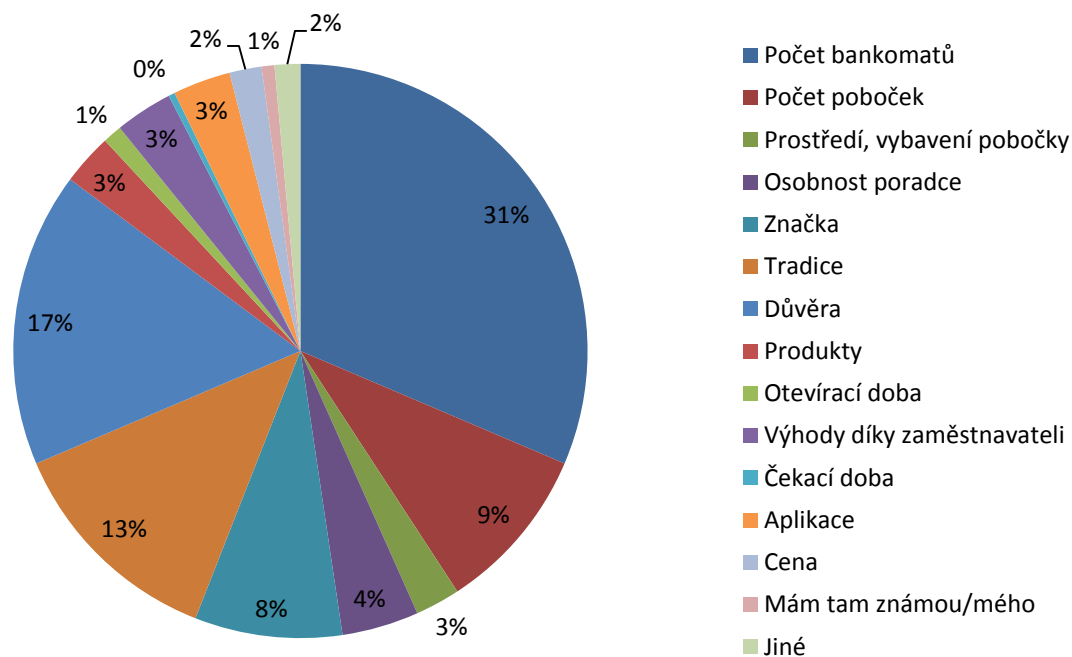
Graf 4.14 Spokojenost z hlediska věku nad 60 let



Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším grafu č. 4.15 se zaměříme na kritéria výběru bankovního ústavu. Respondenti měli různé možnosti odpovědí, ale mohli si zvolit i odpověď vlastní. Měli vyznačit maximálně 3 možné odpovědi. Od respondentů jsme získali 268 odpovědí.

Graf 4.15 Kritéria výběru banky (otázka č. 14)

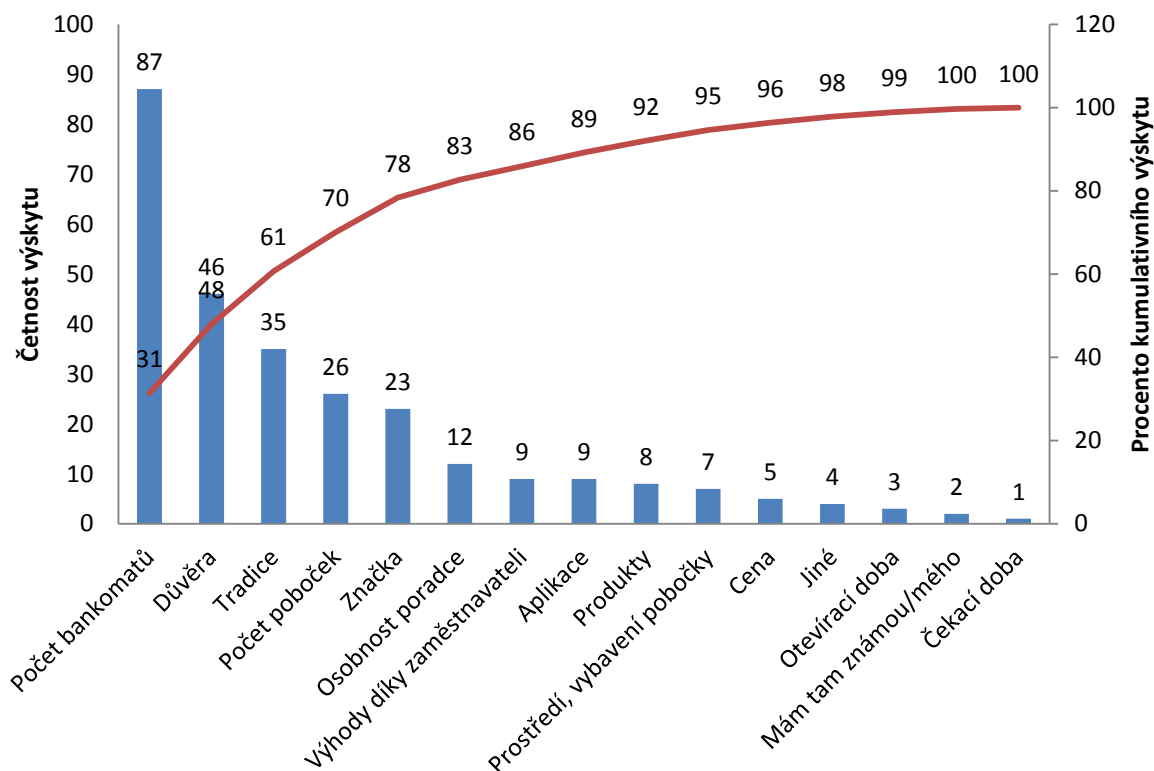


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je poznat, že 31% respondentů zvolila jako nejdůležitější kritérium pro výběr banky „počet bankomatů“. Na druhém místě je „důvěra“ (17%), třetí místo obsadila „tradice“ (13%), na čtvrtém je „počet poboček“ (9%) a na pátém „značka“ (8%). Mezi nedůležitá kritéria patří na posledním místě „čekací doba“ (1%), na druhém místě „mám tam známou/-ého“ (2%), na třetím „otevírací doba“, na čtvrtém varianta „jiné“, kde si respondenti mohli zvolit svou odpověď sami – „stejná banka jako manžel/-ka“, „slevy na akcích, kde je ČS partnerem“ nebo „posunutá doba pro příkaz k úhradě přes SERVIS 24 do 23.00 hod.“. Páté místo od konce obsadila odpověď „cena“ (5%).

Paretova analýza kritérií výběru banky je ukázána v grafu č. 4.16. Modrými sloupci jsou znázorněny jednotlivá kritéria výběru banky sestupně dle jejich četnosti. Levá svislá osa ukazuje číselnou hodnotu výskytu. Lorenzova křivka je vyznačena červeně a znázorňuje kumulovaný součet výskytu kritérií výběru. Pravá svislá osa ukazuje procento kumulativního výskytu. Z grafu bylo zjištěno, že faktory, určující 78% důvodů pro výběr banky je prvních pět, tzn. počet bankomatů, důvěra, tradice, počet poboček a značka. Celkem se vyskytlo 15 příčin, takže jmenovaných pět tvoří 33% všech příčin.

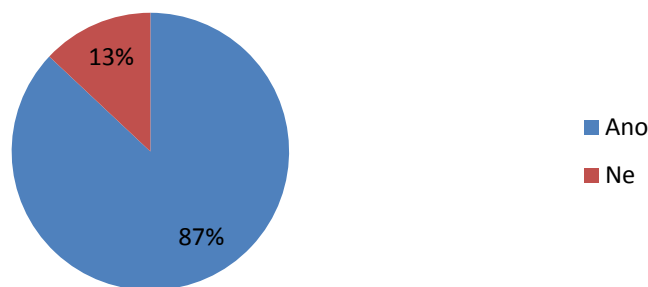
Graf 4.16 Paretova analýza kritérií výběru banky



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední uzavřená otázka byla zacílena na doporučení České spořitelny svým přátelům a známým. Podstatná část respondentů, tj. 87% klientů by Českou spořitelnu doporučila, zbylá část 13% by ji nedoporučila a dokonce uvažuje o změně svého bankovního ústavu.

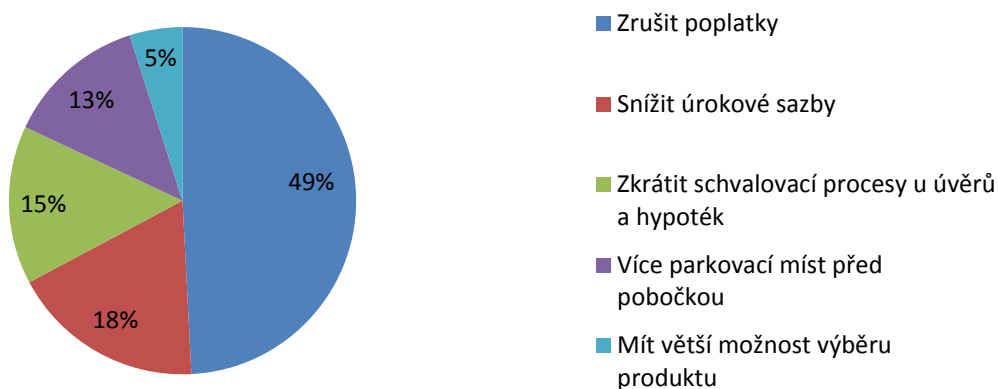
Graf 4.17 Doporučení České spořitelny přátelům a známým



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvě otázky byly otevřené a dotazovaní klienti na ně mohli volně odpovídat. V grafu č. 4.18 jsou zaznamenány výhrady ke službám České spořitelny. Na tuto otázku odpovědělo celkem 61 dotazovaných.

Graf 4.18 Výhrady ke službám (otázka č. 16)



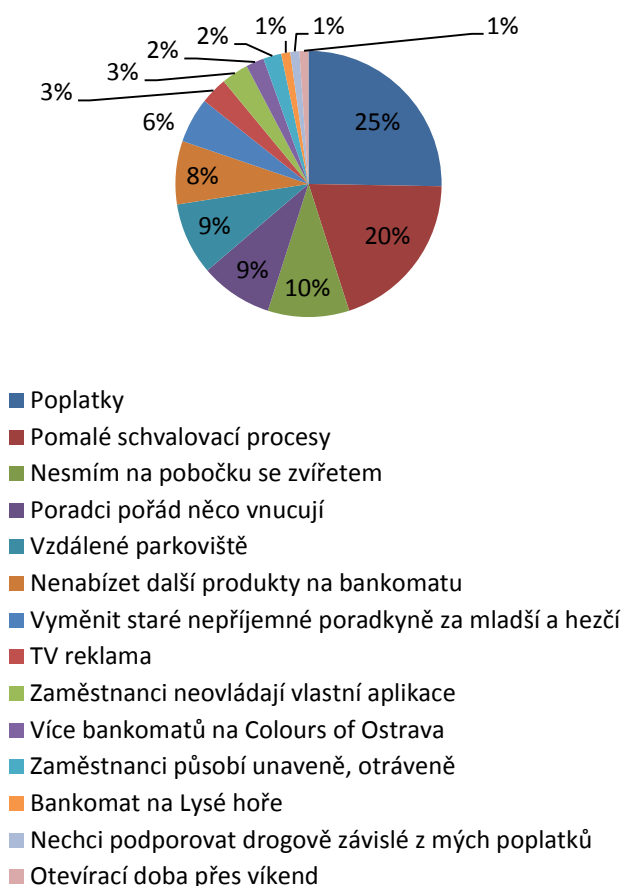
Zdroj: Vlastní zpracování

Necelá polovina, tj. 30 dotazovaných (49%) má výhrady k poplatkům, další výhrady mají k úrokovým sazbám (18%) a k délce schvalovacích procesů u úvěrových produktů (15%).

Druhá otevřená otázka byla zaměřena na důvody nespokojenosti. Na tuto otázku odpovědělo 91 respondentů a některé odpovědi byly totožné s odpověďmi předchozí otázky, jak je znázorněno v grafu č. 4.19. Vyskytly se také zcela unikátní požadavky, např. od pravidelného

navštěvníka Beskyd - bankomat na Lysé hoře nebo od milovníků domácích zvířat, aby mohli navštěvovat pobočky se svými mazlíčky. Na prvním místě se 23 odpověďmi (25%) byla nespokojenost s poplatky (zejména za běžný účet), druhé místo obsadila nespokojenost se schvalovacími s 18 odpověďmi (20%) a třetí místo obsadil důvod, že klient nesmí na pobočku se svým mazlíčkem, kde odpovědělo 9 respondentů (10%). Na posledním místě se umístily hned tři důvody s 1 odpovědí (1%), poněkud raritní bankomat na Lysé hoře, nepodporování drogově závislých a víkendová otevírací dobu.

Graf 4.19 Důvody nespokojenosti (otázka č. 17)

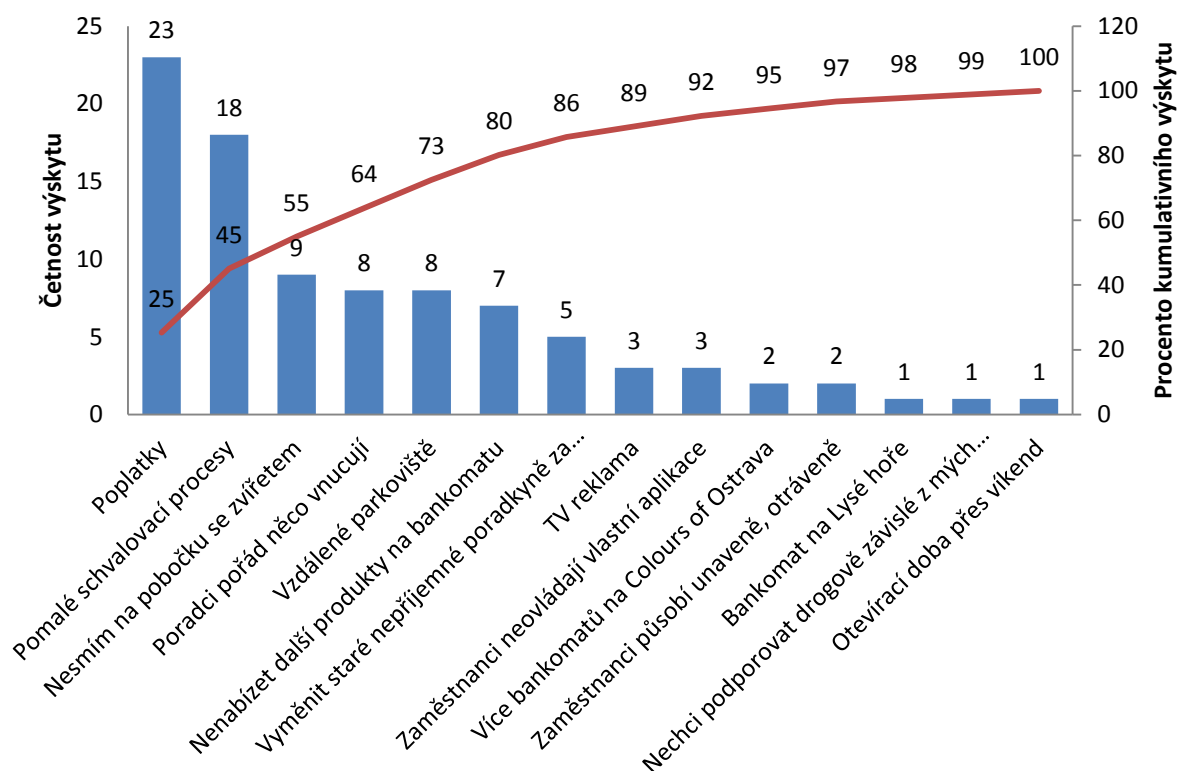


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.20 je uvedena Paretova analýza důvodů nespokojenosti klientů České spořitelny. Modré sloupce představují sestupně seřazené různé příčiny nespokojenosti. Levá svislá osa ukazuje četnost výskytu jednotlivých příčin. Červená křivka tzv. Lorenzova křivka představuje kumulovaný součet výskytu jednotlivých příčin nespokojenosti. Na pravé svislé je znázorněn kumulovaný součet, nabývající hodnot od 0% až po 100%. Na základě tohoto grafu je možné konstatovat, že 80% problémů s nespokojeností způsobuje následujících šest příčin: poplatky, pomalé schvalovací procesy, nemožnost přijít na pobočku se zvířecím

mazlíčkem, vnucování produktů, vzdálené parkoviště a nabízené další produkty na bankomatu. Celkem se sešlo 14 příčin nespokojenosti, takže šest výše jmenovaných tvoří 43% všech příčin nespokojenosti. Proto je třeba se zaměřit na odstranění právě šesti příčin. Návrhy na doporučení vyplývající z této Paretovy analýzy jsou uvedeny v kapitole 4.3.7.

Graf 4.20 Paretova analýza důvodů nespokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku je patrné, že průměrný dotazovaný klient je pracující muž či žena ve věku 40 – 60 let. Mezi jeho produkty patří běžný účet, vlastní k němu debetní kartu a používá přímé bankovníctví SERVIS 24. Nevyužívá ne finančních služeb a nemá ani svého bankovního poradce. Pobočku navštěvuje nepravidelně. Je spokojen s kvalitou služeb, přístupem zaměstnanců, profesionalitou poradců a dobou vyřízení požadavku. Není spokojen s cenou produktů. Mezi nejdůležitější kritéria pro výběr banky patří počet bankomatů, důvěra a tradice banky. Má výhrady k poplatkům, pomalým schvalovacím procesům u úvěrových produktů a k tomu, že nesmí na pobočku se svým zvířetem. Přesto všechno by Českou spořitelnu doporučil svým přátelům a známým.

4.3 Doporučení na redukci fluktuace klientů

Z dotazníkového šetření vyšlo, že průměrná celková spokojenost klientů je nadprůměrná, konkrétně 60,80%. Detailněji byla zjišťována spokojenost s kvalitou služeb, přístupem zaměstnanců, profesionalitou poradců, dobou vyřízení požadavku a cenou.

4.3.1 Kvalita služeb

S tímto hlediskem je spokojena nadpoloviční většina, celkem 53 respondentů (53%), neutrálně se jich vyjádřilo 28(28%) a nespokojenost vyjádřilo 19 (19%) z nich. Průměrná celková spokojenost je 69,40%.

- Doporučení

Pravidelným měřením kvality služeb, monitoringem spokojenosti a loajality klientů, rychlým řešením stížností a školením v oblasti kvality služeb by mohlo dojít u neutrálních odpovědí k posunu směrem ke spokojenosti a u nespokojených minimálně směrem k neutrálním.

4.3.2 Kvalita přístupu zaměstnanců

Ta byla hodnocena také vesměs pozitivně. Celkem 66 dotazovaných (66%) bylo spokojeno, 26 (26%) odpovědělo neutrálně a zbývajících 8 (8%) spokojeno nebylo. Průměrná celková spokojenost v případě tohoto hlediska je 77,40%.

- Doporučení

Česká spořitelna může být nápomocna zaměstnancům ve zvyšování jejich motivovanosti, protože jen spokojení zaměstnanci přenášejí pozitivní energii do své práce a přístupu ke klientům. Mít spokojené a motivované zaměstnance je pro každého zaměstnavatele velká konkurenční výhoda. Komplexním způsobem, jak zjistit, co je třeba udělat, aby se jim lépe pracovalo, je průzkum motivovanosti zaměstnanců. Proto je vhodné své zaměstnance neustále rozvíjet, aby si zaměstnanci z řad poradců byli vědomi, že mají svůj rozvoj ve vlastních rukou, pracují na sobě a aktivně se vzdělávají a rozvíjí. Vzdělávací aktivity by měly mít jasný cíl a probíhat praktickou a srozumitelnou formou pomocí moderních a atraktivních metod. Ideální je ihned získané znalosti aplikovat v praxi. Vhodné kurzy a školení s tématy jako např. vytváření příjemné atmosféry pro klienta, budování vztahu se zákazníkem, porozumění psychologickým potřebám klientů, zdokonalení efektivní komunikace, asertivita – umění jednat sebestať a umět se prosadit s ohledem a respektem práva druhých, nebo třeba i

prodejní dovednosti, popřípadě témata z psychologie – typy chování klientů, komunikace s klienty, psychologické aspekty prodeje, umění naslouchat, zvládání emocí v případě obtížných a konfliktních situací apod. by tento proces zvyšování motivovanosti jen podpořily.

4.3.3 Profesionalita poradců

Co se týká tohoto hlediska, skoro tři ze čtyř klientů je spokojeni. Svou spokojenost vyjádřilo 70 respondentů (70%), neutrální dojem pouhých 8 (8%) a nespokojenost 22 (22%). Průměrná celková spokojenost dosáhla 72,40%.

- Doporučení

Jelikož bankovních produktů je celkem hodně a neustále se mění a vyvíjí je docela obtížné i finančně značně náročně zajistit všem poradcům stejný stupeň vzdělanosti pomocí odborných školení. Bylo by proto vhodné specializovat určité poradce na určité typy produktů. Tento způsob specializace v České spořitelně již existuje. Můžeme se setkat s poradcem pro podnikatele, hypotečním specialistou apod.

Doporučení v této oblasti je soustředění se na odhalování a rozvíjení talentů. Pro organizaci je vždy lepší pomáhat najít ve svých stávajících zaměstnancích potenciál a podporovat růst do expertních, ale i manažerských rolí, než získávat nové talenty nábořem a následnou adaptací. Identifikací rozvojových potřeb, talentovými programy a rozvojem lídrů je vhodné vzdělávat a rozvíjet potenciál vlastních zaměstnanců. Dostane se jim za jejich úspěch a energii ocenění a uznání, ale také vyšší odměny.

4.3.4 Doba vyřízení požadavku

Spokojenost s dobou vyřízení požadavku byla vůbec ta nejvyšší, 95 respondentů (95%) projevilo svou spokojenost a pouhých 5 (5%) svou nespokojenost. Průměrná celková spokojenost byla rekordních 84,60%. Jedním z důvodů této velmi vysoké spokojenosti je určitě i to, že Česká spořitelna zavedla standard v otevírání o 5 minut dříve než je oficiální otevírací doba. Dalším důvodem jsou i vkusně zařízené čekací zóny s výběrem různě tematicky zaměřených časopisů.

- Doporučení

Oblast zlepšování v této oblasti není natolik zásadní. Nicméně spokojenost může být navýšena zjištěním návštěvnosti v jednotlivých dnech a hodinách a v tyto pravidelně se

opakujících frekventovaných časových úsecích posilovat tým poradců např. posunutím pauzy na oběd nebo při střídání směn, aby docházelo k co nejkratší době čekání.

4.3.5 Cena služeb

Nejhůře v celém hodnocení kvality skončila spokojenost, respektive nespokojenost s cenou služeb. Bohužel 66 dotázaných klientů (66%) spokojeno nebylo vůbec, 3 (3%) mělo negativní postoj a pouhá necelá třetina, tj. 31 klientů (31%) bylo spokojeno. Celková spokojenost v případě ceny služeb byla pouhých 46,40%.

I přesto, že Česká spořitelna nevybočuje z řady jiných velkých bank v poplatkové struktuře služeb a produktů přišla za poslední 3 roky o bezmála 0,5 milionu klientů. V roce 2013 jich měla průměrně 5,3 milionů, v roce 2014 už 4,9 milionů a v roce 2015 4,8 milionů. Jelikož nerazí strategii nízkonákladových tzv. internetových bank a o svém zvyšování poplatků veřejně a předem informuje, je za to často kritizována.

V dnešní době je fluktuace klientů velice rozšířena a do budoucna se dá očekávat ještě ve větší míře. S postupujícím věkem budou odcházet tzv. „věrní“ klienti, kteří jsou spjati s tradiční a důvěryhodnou značkou České spořitelny a dojde ke změně struktury klientely a k jeho charakteristice v přístupu ke své bance. Dá se očekávat, že někteří odchozí klienti se časem vrátí právě z důvodu poskytovaných služeb a jistoty značky. Na to by ale neměla Česká spořitelna spoléhat a neměla by přestávat pracovat na budování své značky a posílení své pozice. Je třeba ve svých klientech vyvolat sounáležitost ke značce a potřebu být tzv. „fanouškem“.

4.3.6 Paretova analýza kritérií výběru banky

Jak bylo zjištěno Paretovou analýzou, mezi 5 nejvýznamnější kritérií (78%) patřilo pouhým pět důvodů, proč si klienti zvolili právě Českou spořitelnu. Hlavní důvod byla počet bankomatů. V České republice bylo koncem minulého roku cca 4.700 bankomatů, z toho cca jedna třetina patřila České spořitelně. Druhým důvodem byla důvěra a s tím je velice úzce spjata tradice, která obsadila třetí pozici. Česká spořitelna má nejdelší historii ze všech bank na českém trhu, takže tyto důvody volby jsou zcela oprávněné. Čtvrtým, neméně důležitým faktorem, je počet poboček a pátým značka. Obrovskou konkurenční výhodou České spořitelny je, že má pobočky i ve velice malých městech či vesnicích. Z těchto pěti důvodů by

měla Česká spořitelna hlavně posilovat a i nadále zvyšovat počet bankomatů. Určitě by se měla soustředit na výsledky druhé Paretovy analýzy, a to na důvody nespokojenosti.

4.3.7 Paretova analýza důvodů nespokojenosti

Rovných 80% těchto důvodů je zahrnuto v šesti tématech, které tvoří 43% příčin. Největší příčinou nespokojenosti jsou poplatky. Jak již bylo uvedeno, Česká spořitelna nijak nevybočuje z řady v poplatkové struktuře ostatních velkých bank. Jde ovšem o velice citlivé téma. Nejjednodušším způsobem by bylo vhodné udělat podrobnější analýzu jednotlivých poplatků a ty nejfrekventovanější snížit, částečně omezit nebo úplně zrušit a na druhou stranu ojedinělé nebo výjimečné naopak zvýšit. Na druhou stranu provoz pobočkové sítě a budování nových bankomatů je finančně náročné. Vhodně zvolenou komunikací lze upozornit na právě oněch pět důvodů volby České spořitelny.

Druhým důvodem nespokojenosti jsou pomalé schvalovací procesy u úvěrových produktů. Tento proces obsahuje několik zásadních kroků. Od posouzení žádosti o úvěr či hypotéku, což zahrnuje např. odhalení falešných údajů, podvodných úmyslů, nalezení problémových uživatelů přes zjišťování identity žadatele, ověření podkladů dodaných klientem popř. získání dalších nutných dat, ověření údajů o žadateli, o zaměstnání, bydliště až po zjištění účelu. Ověřování dat z interních databází, externích registrů probíhá on-line. Po těchto nutných krocích probíhá tzv. skórování žádosti a systémem je žádost vyhodnocena a schválena či nikoliv. V případě zamítnutí žádosti systém nabídne alternativní parametry půjčky, např. nižší splátka, prodloužení doby splatnosti nebo zpřísnění podmínek. Proces zpracování žádosti je závislý na klientovi, ale částečně i na poradci. Zde je možné doporučit optimalizaci oběhu schvalování pomocí naskenovaných dokumentů, digitalizací dat či biometrickým podpisem. V dnešní počítačové době by mělo standardem zasílání podkladů pro schvalování úvěrových produktů zabezpečenou elektronickou cestou.

Třetím důvodem je nemožnost si vzít na pobočku zvířecího mazlíčka. Z osobního dotazování vyplynulo, že z 90% šlo o psy a z 10% o kočku. Situace, zda je klient vpuštěn se psem nebo jiným domácím zvířetem do pobočky České spořitelny, je zcela na rozhodnutí vedoucího obchodního týmu. Samozřejmě vodící psy u handicapovaných občanů jsou vpouštěni automaticky. Řešením by mohlo být zavedení povolení vstupu pro psy, kteří jsou řádně uvázáni na vodítku a s košíkem. Majitel psa by však měl zajistit to, aby jejich pes nerušil ostatní klienty a poradce, neštěkal, nepobíhal po pobočce, neútočil apod.

Další dva důvody, a to vnucování produktů a nenabízení dalších produktů na bankomatu při výběru hotovosti se dají spojit do jednoho. Jak již bylo výše uvedeno, vhodnými kurzy a školeními by se měl poradce naučit vnímat klienta jako osobnost a dle jeho psychologických projevů odhadnout, kdy je vhodné nabídnout klientovi další produkt a kdy ne. Samozřejmě vždy s ohledem na potřeby klienta. Co se týká druhé části, při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že nabízení dalších produktů při výběru hotovosti, klienty zdržuje. Proto by bylo vhodné toto nabízení produktů odstranit a ponechat jen nutné pokyny pro uskutečnění výběru hotovosti.

Jako poslední důvod uváděli respondenti vzdálené parkoviště od pobočky Nová Karolina Park. Nejbližší bezplatné parkování (na 3 hodiny zdarma, další hodina za poplatek 30 Kč) v blízkém obchodním centru Forum Nová Karolina. Jelikož musí být zajištěn volný průjezd okolo budovy Nová Karolina Park, není možné vyjednat s majitelem pozemku parkovací místa přímo před pobočkou. V okolí pobočky se však nacházejí placená parkoviště, proto bylo by vhodné zakoupit si alespoň pár parkovacích míst určené na krátkodobé parkování pouze po dobu vyřízení záležitostí na pobočce pro klienty České spořitelny.

5 Závěr

Tématem této bakalářské práce je zjištění spokojenosti klientů s poskytovanými službami České spořitelny, a.s. osobním dotazováním na vybrané pobočce Nová Karolina Park v centru Ostravy. Dotazníkové šetření probíhalo na pobočce v průběhu února a března a dotazník vyplnilo 100 klientů.

Jak již bylo v úvodu napsáno, tato práce je rozdělena do tří stěžejních částí. První, teoretická část je věnována objasnění základních pojmů. Je popsán význam kvality, faktory kvality, spokojenost, loajalita, spotřební chování, vlastnosti služeb a jejich kvalifikace, jsou popsány bankovní služby, systém managementu kvality i nástroje kvality. Blíže jsou přiblíženy jednotlivá hodnocení kvality služeb a metody měření spokojenosti zákazníků.

Ve druhé části, která je zaměřena na charakteristiku České spořitelny, a.s., je kromě vzniku společnosti a profilu mateřské společnosti Erste Group, věnována podstatná část právě České spořitelně, zejména dceřiným společnostem, organizační struktuře, pobočkové síti a metodám kvality, které jsou v této společnosti praktikovány.

Třetí, praktická část je věnována dotazníku, interpretaci výsledků a doporučení na redukci fluktuace klientů. Pomocí koláčových, sloupcových či spojnicových grafů a Paretových analýz jsou přehledně znázorněny výsledky u jednotlivých otázek.

Analýzou dat z dotazníků bylo zjištěno, že průměrná celková spokojenost klientů je na velmi slušné úrovni 60,80%. Z výsledků je patrné, že klienti jsou spokojeni ve čtyřech z pěti hledisek – s kvalitou služeb, s přístupem zaměstnanců, profesionalitou poradců a největší spokojenost projeví s dobou vyřízení požadavku. Nejméně spokojeni byli s cenou služeb.

Celkově je možné konstatovat, že spokojenost klientů s poskytovanými službami České spořitelny je na velice slušné úrovni, ale rozhodně existují oblasti, na které by měla společnost soustředit svou pozornost a úsilí. V této bakalářské práci byly zjištěny důvody nespokojenosti klientů a jsou tudíž vytýčeny oblasti pro zlepšování.

Seznam použité literatury

Literatura

ČSN EN ISO 9001:2016. *Komentované vydání normy*. 2016. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016, 138 s.

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015, 160 stran. ISBN 978-80-87865-20-0.

BLECHARZ, Pavel. 2011. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929750.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074000034.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005, 879 s. ISBN 80-200-1351-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 8024705133.

LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0205-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

SUCHÁNEK, Petr. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 9788021056886.

ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava. 2010. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080296.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s., viii s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-210-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Internetové zdroje

Bankovní licence [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=downloads_suibportal01&rootId=10&slnod=187

Dceřiné společnosti České spořitelny [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/STANDARD_CONTENT_OT01_008417.XML

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *SVĚT KVALITY* [online]. 2006(1), 7 stran [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

Ishikawa diagram [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>

Loajalita - Net Promoter Score (NPS) [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_7701.xml

Profil České spořitelny [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Produkty České spořitelny [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance/produkty-a-sluzby-d00019523>

SEVQUAL [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Výpiz z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=711786&typ=PLATNY>

Seznam zkratk

CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CEI	Customer Experience Index
CIT	Critical Incident Technique
ČS	Česká spořitelna
ECSI	European Customer Satisfaction Index
QMS	Quality Management System
ISO	International Organization for Standardization
NPS	Net Promoter Score
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SPC	Statistical Process Control
TV	Televizní

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2016



.....

Marcela Žaloudková

Seznam příloh

Příloha č. 1	Výpis z obchodního rejstříku
Příloha č. 2	Bankovní licence
Příloha č. 3	Dceřiné společnosti České spořitelny
Příloha č. 4a	Organizační struktura České spořitelny
Příloha č. 4b	Organizační struktura České spořitelny – Pobočky a externí prodej
Příloha č. 5	Produkty České spořitelny
Příloha č. 6	Dotazník spokojenosti klientů s kvalitou služeb České spořitelny